

## **Soft Skills : Focus opportunités dans une perspective d'employabilité des jeunes diplômés au Maroc : cas d'une entreprise de grande distribution**

### **Soft Skills: Opportunities for Enhancing the Employability of Young Graduates in Morocco: A Case Study of a Retail Company**

**Fatima Zahra MELILA**

*Laboratoire de recherche pluridisciplinaire en économie et gestion  
Faculté d'économie et de gestion (FEG)  
Université Sultan Moulay Slimane - Béni Mellal, Maroc.*

**Fatima TOUHAMI**

*Laboratoire de recherche pluridisciplinaire en économie et gestion  
Faculté d'économie et de gestion (FEG)  
Université Sultan Moulay Slimane - Béni Mellal, Maroc.*

**Radouane KOUNDI**

*Laboratoire de recherche pluridisciplinaire en économie et gestion  
Faculté d'économie et de gestion (FEG)  
Université Sultan Moulay Slimane - Béni Mellal, Maroc.*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Laboratoire de recherche pluridisciplinaire en économie et gestion Faculté d'économie et de gestion (FEG) Université Sultan Moulay Slimane - Béni Mellal, Maroc.
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	MELILA, F. Z., TOUHAMI, F., & KOUNDI, R. (2026). Soft Skills : Focus opportunités dans une perspective d'employabilité des jeunes diplômés au Maroc : cas d'une entreprise de grande distribution. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(4), 182–199. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.19211438">https://doi.org/10.5281/zenodo.19211438</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: 15/02/2026

Accepted: 30/03/2026

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

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 7, Issue 04 (2026)**

## **Soft Skills : Focus opportunités dans une perspective d'employabilité des jeunes diplômés au Maroc : cas d'une entreprise de grande distribution**

### **Résumé :**

Dans un contexte marqué par des mutations profondes du marché du travail au Maroc, l'employabilité des jeunes diplômés constitue un enjeu majeur pour les entreprises et les candidats. Au-delà des compétences techniques, les entreprises accordent une importance croissante aux compétences comportementales **soft skills**, considérées comme déterminantes pour l'intégration, l'adaptation et la performance professionnelle des jeunes recrues.

Cette recherche vise à expliquer l'effet de certaines dimensions des **soft skills** sur l'employabilité des jeunes diplômés, en mettant en évidence les compétences non techniques les plus valorisées dans un contexte organisationnel spécifique. L'originalité de l'étude réside dans l'analyse du cas d'une entreprise de grande distribution, acteur majeur au Maroc, permettant d'examiner empiriquement le rôle des **soft skills** dans un environnement concurrentiel et structuré.

L'étude adopte une démarche quantitative fondée sur une enquête par questionnaire administrée auprès de 200 employés. Les données collectées ont été analysées à l'aide de la modélisation par équations structurelles afin d'identifier les dimensions des **soft skills** ayant un effet significatif sur l'employabilité et l'évolution professionnelle.

Les résultats montrent que les compétences relationnelles apparaissent comme la dimension la plus déterminante. Ces résultats confirment que la capacité à interagir efficacement, communiquer et collaborer constitue un levier essentiel d'insertion et d'évolution professionnelle.

Sur le plan théorique, l'étude enrichit la littérature sur les **soft skills** en apportant une validation empirique dans le contexte marocain. Sur le plan managérial, elle invite les entreprises du secteur de la distribution à intégrer prioritairement les compétences relationnelles dans leurs politiques de recrutement et de développement des talents. Enfin, ces résultats offrent des pistes pour les politiques publiques d'insertion professionnelle, en soulignant la nécessité de renforcer le développement des compétences relationnelles dans les parcours de formation des jeunes diplômés.

**Mots-clés :** Hard Skills, Soft Skills, Employabilité, Insertion Professionnelle.

**JEL Classification :** J24, J23, M51, I23, O55

**Type du Papier :** Recherche empirique

### **Abstract :**

In a context marked by profound changes in the labor market in Morocco, the employability of recent graduates constitutes a major concern for both companies and candidates. Beyond technical skills, companies increasingly value **soft skills**, which are considered crucial for the integration, adaptation, and professional performance of new recruits.

This research aims to examine the effect of certain dimensions of **soft skills** on the employability of recent graduates, highlighting the non-technical competencies most valued in a specific organizational context. The originality of the study lies in the analysis of a major retail company in Morocco, allowing an empirical investigation of the role of **soft skills** in a competitive and structured environment.

The study adopts a quantitative approach based on a questionnaire survey administered to **200 employees**. The collected data were analyzed using **structural equation modeling** to identify which dimensions of **soft skills** have a significant effect on employability and professional development.

The results indicate that **relational skills** appear to be the most decisive dimension. These findings confirm that the ability to interact effectively, communicate, and collaborate constitutes an essential lever for professional integration and career advancement.

From a theoretical perspective, the study enriches the literature on **soft skills** by providing empirical validation in the Moroccan context. From a managerial standpoint, it encourages companies in the retail sector to prioritize relational skills in their recruitment and talent development policies. Finally, the results offer insights for public policies on professional integration, emphasizing the need to strengthen the development of relational skills in the training pathways of recent graduates.

**Keywords:** Hard Skills, Soft Skills, Employability, Professional Integration.

**JEL Classification :** J24, J23, M51, I23, O55

**Paper Type:** Empirical Research

## 1. Introduction

Le marché du travail mondial et marocain est confronté à des mutations profondes, marquées par une concurrence accrue, la mondialisation et l'émergence de nouvelles générations de travailleurs. Ces transformations ont renforcé les exigences des entreprises, qui recherchent des professionnels non seulement dotés de compétences techniques solides, mais également capables de faire preuve de créativité, d'innovation, d'adaptabilité et d'aptitudes relationnelles. Les jeunes diplômés se trouvent ainsi confrontés à des défis importants : le chômage élevé, la précarité des emplois disponibles et les inégalités socio-économiques rendent leur insertion professionnelle particulièrement difficile. Selon les données mondiales, les jeunes représentent environ 25 % de la population active mais concentrent 40 % du chômage, et ceux qui trouvent un emploi font souvent face à des contrats précaires, mal rémunérés et peu sécurisés.

Dans ce contexte, les seules compétences techniques ne suffisent plus à garantir l'employabilité. Les soft skills telles que les compétences relationnelles, la communication, le travail en équipe, l'adaptabilité et la capacité à apprendre sont devenues des facteurs clés pour l'intégration et la réussite professionnelle des jeunes diplômés. De nombreux travaux ont souligné l'importance de ces compétences pour réussir la recherche d'emploi et progresser dans sa carrière (Nouamani, S., & Alaoui, L. L. (2022)). Toutefois, l'impact précis de chaque dimension des soft skills sur l'employabilité, ainsi que leur mesure empirique, restent des questions encore peu explorées, notamment dans le contexte marocain.

Le secteur tertiaire, et plus particulièrement le secteur de la distribution, constitue un contexte particulièrement pertinent pour cette étude. Il occupe une place prépondérante dans l'économie marocaine en 2017, la richesse créée par les services représentait 56,5 % du PIB national, et la tertiarisation de l'économie contribue à la lutte contre le chômage (HCP, 2019 ; Harraou, 2019). Les employés de ce secteur interagissent quotidiennement avec les clients, ce qui rend la mobilisation des compétences comportementales et relationnelles indispensable pour réussir la « servuction » et garantir la qualité du service (Gabriel, Divard & Le Gall-Ely, 2014).

Dans ce cadre, le choix d'une entreprise de grande distribution comme terrain d'étude s'explique par sa position de leader dans la grande distribution, offrant un environnement structuré et concurrentiel permettant d'analyser empiriquement le rôle des soft skills dans l'employabilité des jeunes diplômés.

Ainsi, la présente étude se propose de répondre à la question suivante : **quelles dimensions des soft skills sont les plus déterminantes pour l'employabilité des jeunes diplômés dans une entreprise de grande distribution au Maroc ?** Les objectifs sont d'identifier les compétences comportementales les plus valorisées dans ce contexte organisationnel spécifique, mesurer leur effet sur l'employabilité, et fournir des recommandations pratiques pour les entreprises et les politiques publiques d'emploi. L'originalité de l'article réside dans l'articulation empirique entre soft skills et employabilité dans un contexte marocain concret, en combinant une approche quantitative et une analyse du cas d'un acteur majeur de la distribution.

## 2. Revue de littérature

### 2.1. Soft Skills dans les entreprises de grande distribution

Le terme soft skills apparaît pour la première fois dans l'armée américaine entre 1968 et 1972, lorsque celle-ci constate que la réussite des unités ne dépendait pas uniquement des compétences techniques, mais aussi de la manière dont les groupes étaient dirigés. La doctrine Systems Engineering of Training (CON Reg 350-100-1, 1968) a formalisé l'enseignement de compétences liées aux interactions humaines et au travail en équipe, au-delà de la simple maîtrise des machines. C'est à travers ce manuel militaire que l'usage formel du terme soft skills s'est progressivement étendu à d'autres disciplines.

A défaut de terminologie et de définition consensuelles, ce concept est difficile à cerner (Theurelle-Stein & Barth, 2019).

Selon le dictionnaire d'Oxford, les Soft Skills sont les caractéristiques personnelles qui permettent à chacun d'interagir de manière efficace et harmonieuse avec d'autres personnes (Bouret et al., 2014).

Kumar et Meenu (2009) considèrent les soft skills comme des compétences transférables qui complètent les compétences techniques et académiques et répondent aux exigences de la vie professionnelle. Ces compétences englobent les traits de personnalité qui déterminent la qualité des interactions avec les autres, permettant aux individus de gérer avec succès les défis et les opportunités de leur poste (Truong, H., & Laura, R. S., 2015).

En effet, Les soft skills sont une combinaison de qualités non technique, relationnelles, interpersonnelles et sociales, considérées comme un complément aux compétences techniques Hard Skills.

Meenakshi et Sharma (2009) considèrent les soft skills comme un parapluie car elles regroupent plusieurs types de compétences à savoir les compétences interpersonnelles, relationnelles, l'intelligence émotionnelle, la pensée critique, la communication, les compétences d'équipe, de management des personnes et des projets. Elles sont littéralement les compétences douces, que certains auteurs préfèrent qualifier comme compétences comportementales, interpersonnelles, sociales et humaines (Meenakshi & Sharma, 2009).

Ce sont toutes ces qualités personnelles et relationnelles qui transforment un simple salarié exécutant en un collaborateur actif, efficace, et inspirant pour le reste de l'équipe.

Ce type de compétences fait référence à la capacité de communiquer et d'interagir avec les autres, englobe 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 (Perreault, 2004).

Les soft skills, telles que décrites par Guy Le Boterf (2010), mettent l'accent sur l'importance des compétences comportementales et transversales permettant aux individus de s'adapter aux environnements organisationnels complexes. Dans les entreprises de grande distribution, ces compétences jouent un rôle essentiel pour améliorer la communication, la coopération et la qualité des interactions entre les employés et les clients. En mobilisant différentes dimensions des soft skills, les organisations peuvent renforcer la performance collective et favoriser une meilleure adaptation aux changements du marché (Philippe Carré, 2004).

En effet les soft skills désignent un ensemble de compétences comportementales et transversales qui complètent les compétences techniques et favorisent l'adaptation des individus aux environnements professionnels complexes et évolutifs. Dans la littérature, ces compétences sont généralement structurées autour de trois dimensions principales : les compétences cognitives, les compétences conatives et les compétences relationnelles, qui renvoient respectivement aux capacités de raisonnement et de traitement de l'information, aux dispositions motivationnelles orientées vers l'action et aux aptitudes d'interaction sociale (Philippe Carré, 2004 ; Jacques Tardif, 2006 ; Guy Le Boterf, 2010).

### **2.1.1. Les compétences cognitives**

Les capacités cognitives font référence aux processus mentaux impliqués dans le traitement de l'information. Elles définissent la manière dont l'individu appréhende le monde, perçoit les changements et y réagit en les décryptant.

Selon Howard Gardner (1983), les compétences cognitives s'inscrivent dans le cadre des intelligences multiples et désignent l'aptitude d'un individu à mobiliser des processus mentaux différenciés logique, linguistique et spatiale afin de comprendre et d'agir sur son environnement.

Dans une perspective psychologique, Robert Sternberg (1985) définit les compétences cognitives comme l'ensemble des capacités analytiques, créatives et pratiques qui permettent à l'individu d'interpréter l'information et de s'adapter efficacement à des contextes variés.

Kuhn et Weinberger (2005) ont également testé l'effet des compétences en leadership acquises au lycée sur les salaires des adultes dix ans plus tard, en tenant compte de leurs compétences cognitives et de leurs caractéristiques socio-économiques.

Pour John R. Anderson (1990), les compétences cognitives correspondent aux processus mentaux impliqués dans l'acquisition, l'organisation et l'utilisation des connaissances, incluant la mémoire, le raisonnement et la résolution de problèmes.

Dans le champ de gestion, Robert A. Baron (2004) souligne que les compétences cognitives influencent la capacité de l'entrepreneur à identifier des opportunités, à évaluer les risques et à élaborer des stratégies innovantes.

### **2.1.2. Les compétences conatives**

La conation fait référence aux modes de comportement préférés d'une personne, exprimés de manière complexe par les traits de personnalité.

Dans un contexte de transformation, les capacités conatives font référence à tous les efforts, tendances, volontés et impulsions orientés vers l'action. Les capacités conatives à l'origine de l'innovation peuvent être appréhendées à travers : selon des témoignages dans le domaine de l'innovation, les candidats ayant des capacités d'action pourraient avoir un impact positif sur la compétitivité en termes d'emploi.

Dans un contexte de transformation, les capacités conatives font référence à tous les efforts, tendances, volontés et impulsions orientés vers l'action.

En d'autre terme les compétences conatives renvoient aux dimensions motivationnelles et volitionnelles du comportement. Selon William McDougall (1908), la conation désigne la tendance à agir, c'est-à-dire l'élan intentionnel orienté vers un objectif.

Dans une perspective plus contemporaine, Angela Duckworth (2016) met en avant la persévérance et la passion pour des objectifs à long terme comme composantes centrales des compétences conatives.

### **2.1.3. Les compétences relationnelles**

Les compétences relationnelles, parfois aussi appelées compétences collaboratives, sont les capacités des individus à créer des liens et à générer un environnement propice afin de réaliser volontairement un travail collectif (Bezzari et al. 2019). En construisant des relations humaines de qualité, il s'agit de savoir faciliter l'engagement de chacun dans un service spécifique.

Selon Daniel Goleman (1995), elles sont étroitement liées à l'intelligence émotionnelle et impliquent l'empathie, la gestion des relations et la communication interpersonnelle.

Sur le contexte organisationnelle Richard Boyatzis (1991) souligne que les compétences relationnelles constituent un déterminant clé de la performance managériale.

Une enquête récente auprès de 200 professionnels d'associations et de collectivités territoriales autour d'un programme de formation, cherchant à produire des descripteurs de compétences collaboratives, a listé parmi les évocations les plus récurrentes : avoir un état d'esprit collaboratif : fonctionner en réciprocité, animer le groupe pour faciliter le travail collectif ; écouter les personnes, les opinions ; gérer les informations liées au projet ; agir pour atteindre des objectifs communs (Bezzari et al., 2019).

Ainsi, à ce niveau social, l'évolution de carrière pourrait être efficacement influencée par la maîtrise de ces soft skills.

## **2.2. L'employabilité dans les entreprises de grande distribution**

l'évolution historique du concept d'employabilité étudiée par Gazier (2001) met en évidence

sept caractéristiques fondatrices : l'employabilité dichotomique, l'employabilité socio-médicale, la politique d'employabilité de la main d'œuvre, le flux d'employabilité les chances d'accéder à un emploi, la performance du marché du travail en termes d'employabilité, l'initiative d'employabilité par le développement de compétences transférables et l'employabilité interactive intégrant l'employabilité d'autres individus et la gouvernance du marché du travail.

Le concept d'employabilité prend des dimensions et des contours variés dans la littérature. La notion d'employabilité a évolué pour inclure deux concepts ; la capacité d'une personne à occuper un poste et à effectuer un travail qui pourrait être atteint grâce à l'éducation (Knight & Yorke, 2002) ; et le second concept étant la capacité de l'individu à obtenir et à conserver un emploi sur la base de ces capacités (Harvey, 2001 & Van der Heijden, 2001).

Elle peut être envisagée sous deux angles distincts : celui du travailleur ou du demandeur d'emploi, et celui de l'employeur. Pour le travailleur, il s'agit de sa capacité à trouver un poste correspondant à ses aspirations et à ses compétences, en accord avec l'évolution des attentes des recruteurs. Pour l'employeur, l'employabilité renvoie à la possibilité de disposer de salariés compétents et qualifiés, capables de répondre à la qualité attendue des exigences du travail.

L'objectif principal de l'employabilité est de renforcer la capacité des individus à accéder à l'emploi, à s'y maintenir et à évoluer dans leur carrière en développant des compétences adaptées aux exigences du marché du travail. Dans les entreprises de grande distribution, cela implique notamment le développement de compétences professionnelles et comportementales permettant d'améliorer la qualité du service, la productivité et la satisfaction des clients (Philippe Gazier, 2001). L'employabilité représente ainsi un changement important dans la manière dont les organisations gèrent leurs ressources humaines, en mettant l'accent sur le développement continu des compétences afin d'améliorer la performance organisationnelle, l'adaptabilité des employés et leur engagement face aux évolutions du secteur (Guy Le Boterf, 2010).

Dans ce contexte, les entreprises de grande distribution cherchent à renforcer l'employabilité de leurs salariés à travers des programmes de formation, le développement des compétences transversales et l'adaptation aux nouvelles exigences du marché. Ces initiatives permettent d'améliorer l'efficacité opérationnelle, de faciliter l'adaptation aux transformations organisationnelles et de renforcer la compétitivité des entreprises (Jacques Tardif, 2006). Elles nécessitent également une évolution des pratiques managériales vers davantage de flexibilité, d'apprentissage continu et d'innovation dans la gestion des ressources humaines.

Cependant, la mise en œuvre de stratégies visant à renforcer l'employabilité des employés peut présenter plusieurs défis, notamment l'identification des compétences clés à développer, l'implication des employés dans les processus de formation et l'évaluation de la capacité de l'organisation à soutenir le développement professionnel de ses salariés (Philippe Gazier, 2001). Par ailleurs, l'amélioration de l'employabilité influence également la manière dont les employés accomplissent leurs tâches et interagissent au sein de l'organisation, en favorisant la collaboration, l'apprentissage organisationnel et l'adaptation aux nouvelles pratiques professionnelles (Guy Le Boterf, 2010).

Des exemples concrets illustrent l'importance de l'employabilité dans le secteur de la grande distribution. Par exemple, Carrefour France a mis en place un programme de formation continue et de développement des compétences transversales, incluant la polyvalence des postes et la gestion de la relation client, afin d'améliorer la qualité du service et la satisfaction de la clientèle (Durand et Martin, 2020). Le groupe Casino a développé une plateforme interne d'apprentissage et de tutorat pour renforcer les compétences relationnelles et techniques de ses employés, favorisant ainsi leur évolution professionnelle et leur adaptation aux changements organisationnels (Lemoine et Bernard, 2021).

Ces initiatives montrent comment une vision stratégique claire et des pratiques efficaces de gestion des ressources humaines peuvent renforcer l'employabilité des salariés, optimiser la performance organisationnelle et permettre aux entreprises de grande distribution de s'adapter aux transformations rapides du marché (Le Boterf, 2010).

Dans le cas marocain l'employabilité des jeunes diplômés au Maroc constitue un enjeu socio-économique majeur, particulièrement dans un contexte marqué par un taux de chômage relativement élevé chez les diplômés de l'enseignement supérieur et par une inadéquation persistante entre les compétences acquises dans les universités et les exigences du marché du travail. Dans la littérature internationale portant sur les pays émergents, l'employabilité est généralement analysée comme un phénomène multidimensionnel intégrant les compétences individuelles, les caractéristiques institutionnelles du système éducatif et les dynamiques du marché du travail (Fugate et al., 2004 ; Yorke, 2006 ; Tomlinson, 2017 ; Clarke, 2018). Plusieurs recherches soulignent également que le développement des compétences transversales, de l'esprit entrepreneurial et de l'expérience professionnelle constitue un facteur déterminant pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés dans les économies en transition (Pool et Sewell, 2007 ; Jackson, 2013). Dans le contexte des pays émergents et notamment dans la région du Maghreb, les études mettent en évidence l'existence d'un décalage structurel entre les formations universitaires et les besoins des entreprises, ce qui contribue à accentuer les difficultés d'insertion des jeunes diplômés (Boudarbat et Ajbilou, 2007). Au Maroc, plusieurs travaux empiriques confirment ces constats en soulignant le rôle déterminant des compétences comportementales (soft skills), de l'expérience professionnelle, des réseaux sociaux et de l'adéquation formation-emploi dans l'amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés (Hasshas et Tamiri, 2022 ; Mansouri, 2023 ; Kerkouba et al., 2024). Par ailleurs, certaines recherches montrent que les politiques publiques d'insertion professionnelle, telles que les programmes d'accompagnement et les dispositifs d'emploi des jeunes, restent confrontées à des limites structurelles liées à la segmentation du marché du travail et à la faible création d'emplois qualifiés (Elmoufid et Qachar, 2025 ; Ouddach et Tlaty, 2025). Dans ce contexte, le renforcement de la coopération entre universités et entreprises, l'intégration des compétences numériques et entrepreneuriales dans les curricula ainsi que la promotion de l'innovation et de l'auto-emploi apparaissent comme des leviers essentiels pour améliorer durablement l'employabilité des jeunes diplômés au Maroc.

### **2.3. Formulation des hypothèses**

#### **2.3.1. Les compétences cognitives et l'employabilité**

Les compétences cognitives jouent un rôle central dans l'amélioration de l'employabilité des individus dans un environnement professionnel de plus en plus complexe et dynamique. Elles renvoient aux capacités intellectuelles mobilisées pour analyser les informations, résoudre des problèmes, apprendre de nouvelles connaissances et prendre des décisions efficaces. Selon Gary S. Becker (1993), le développement des compétences cognitives constitue un élément fondamental du capital humain, car il permet aux individus d'accroître leur productivité et leur capacité d'adaptation sur le marché du travail. Dans la même perspective, Richard J. Murnane et Frank Levy (2004) soulignent que les compétences cognitives avancées, telles que la pensée analytique et la résolution de problèmes complexes, deviennent de plus en plus déterminantes dans les économies fondées sur la connaissance. Par ailleurs, les travaux de James J. Heckman et Tim Kautz (2012) montrent que ces compétences facilitent l'insertion professionnelle et l'évolution de carrière, en permettant aux individus de s'adapter aux transformations technologiques et organisationnelles. Ainsi, les compétences cognitives apparaissent comme un levier essentiel pour renforcer l'employabilité, en favorisant la capacité d'apprentissage continu, l'innovation et la performance professionnelle.

Bien que plusieurs travaux montrent que les compétences cognitives jouent un rôle déterminant dans l'amélioration de l'employabilité et de la performance professionnelle, notamment à travers la capacité d'analyse, la résolution de problèmes et l'apprentissage continu, il demeure essentiel de contextualiser ces compétences dans les environnements organisationnels réels. Les recherches indiquent que les compétences cognitives favorisent l'adaptation des individus aux évolutions technologiques et aux exigences du marché du travail, contribuant ainsi à renforcer leur insertion et leur mobilité professionnelles (Becker, 1993 ; Murnane & Levy, 2004 ; Heckman & Kautz, 2012). Toutefois, dans la pratique, le développement et la mobilisation de ces compétences peuvent être limités par plusieurs facteurs, tels que les inégalités d'accès à la formation, les contraintes organisationnelles ou encore l'insuffisance d'opportunités d'apprentissage au sein des entreprises. Par conséquent, même si les individus possèdent des capacités cognitives importantes, leur valorisation dépend largement du contexte institutionnel et organisationnel dans lequel ils évoluent. Ces considérations conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

*H1 : Les compétences cognitives ont une relation positive avec l'employabilité.*

### **2.3.2. Les compétences conatives et l'employabilité**

Les compétences conatives renvoient aux dispositions individuelles liées à la motivation, à la persévérance, à l'initiative et à la capacité d'agir pour atteindre des objectifs professionnels. Elles correspondent à la dimension volitive du comportement humain, c'est-à-dire la capacité d'un individu à transformer ses intentions en actions concrètes dans un contexte professionnel. Plusieurs recherches montrent que ces compétences jouent un rôle déterminant dans l'amélioration de l'employabilité, car elles favorisent l'engagement dans les activités professionnelles, la proactivité et la persistance face aux difficultés (Kanfer & Ackerman, 2005 ; Heckman & Kautz, 2012). Dans cette perspective, les individus disposant de fortes compétences conatives se distinguent par leur motivation intrinsèque, leur orientation vers les objectifs et leur capacité à maintenir leurs efforts pour atteindre les résultats souhaités.

Par ailleurs, certains travaux soulignent que les dimensions conatives, telles que l'initiative personnelle et la persévérance, contribuent à renforcer l'adaptabilité professionnelle et la capacité des individus à saisir les opportunités d'emploi dans des environnements de travail en constante évolution (Fugate et al., 2004 ; McArdle et al., 2007). Cependant, dans la pratique, l'expression de ces compétences peut être influencée par plusieurs facteurs contextuels, notamment la culture organisationnelle, les pratiques managériales et les opportunités de développement offertes par l'organisation. Dans des contextes caractérisés par des structures hiérarchiques rigides ou par un faible soutien organisationnel, les individus peuvent éprouver des difficultés à exprimer pleinement leur initiative et leur motivation. Ainsi, bien que les compétences conatives constituent un levier important pour renforcer l'employabilité, leur valorisation dépend également du contexte organisationnel dans lequel évoluent les individus. Ces considérations conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

*H2 : Les compétences conatives ont une relation positive avec l'employabilité.*

### **2.3.3. Les compétences relationnelles et l'employabilité**

Les compétences relationnelles constituent un ensemble d'aptitudes sociales permettant aux individus d'interagir efficacement avec les autres dans un environnement professionnel. Elles incluent notamment la communication, la coopération, l'écoute active, la gestion des conflits et la capacité à travailler en équipe. Dans un contexte organisationnel marqué par la collaboration et l'interdépendance des tâches, ces compétences jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de l'employabilité. Selon Daniel Goleman (1998), les compétences sociales représentent une dimension importante de l'intelligence émotionnelle et contribuent significativement à la réussite professionnelle, notamment en facilitant les interactions et la coopération au sein des

organisations. De même, Mark A. Griffin, Andrew Neal et Sharon K. Parker (2007) soulignent que les comportements interpersonnels efficaces favorisent la performance au travail, particulièrement dans les environnements nécessitant un haut niveau de coordination et de collaboration.

Par ailleurs, certaines recherches montrent que les compétences relationnelles facilitent l'accès à l'emploi et l'intégration professionnelle en renforçant les réseaux sociaux et professionnels des individus. Dans cette perspective, Jos Akkermans et ses collègues (2013) indiquent que les capacités relationnelles permettent aux individus de développer et de mobiliser leur capital social, ce qui contribue à améliorer leurs opportunités professionnelles et leur mobilité sur le marché du travail. Toutefois, dans la pratique, l'expression de ces compétences peut être influencée par le contexte organisationnel, notamment par la culture d'entreprise, les pratiques managériales ou encore les modes de collaboration au sein des équipes. Ainsi, bien que les compétences relationnelles constituent un facteur clé de l'employabilité, leur valorisation dépend également des conditions organisationnelles qui favorisent ou limitent les interactions sociales au travail.

Ces considérations conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

*H3 : Les compétences relationnelles ont une relation positive avec l'employabilité.*

### **3. Méthodologie de recherche**

L'échantillon de cette étude se compose de 200 employés travaillant au sein d'une entreprise de grande distribution. Les participants occupent diverses fonctions au sein de l'organisation, notamment des administrateurs, des chefs de rayon, ainsi que des hôtesses et hôtes de caisse. Ces catégories professionnelles ont été retenues en raison de leur rôle central dans les activités opérationnelles et commerciales de l'entreprise.

La diversité des postes permet d'obtenir une vision globale des pratiques organisationnelles et des perceptions des employés vis-à-vis des variables étudiées. Les chefs de rayon sont responsables de la gestion des produits et de la coordination des équipes, tandis que les hôtesses et hôtes de caisse entretiennent un contact direct avec la clientèle, jouant un rôle clé dans la qualité du service. Les administrateurs, quant à eux, interviennent dans la gestion administrative et organisationnelle de l'entreprise.

La sélection des participants a été réalisée selon une méthode d'échantillonnage de convenance, fréquemment utilisée en sciences de gestion lorsque l'accès à la population cible est limité. Pour garantir la pertinence des réponses, seuls les employés disposant d'au moins une année d'expérience professionnelle au sein de l'entreprise ont été retenus, assurant ainsi une connaissance suffisante du fonctionnement organisationnel et des pratiques managériales étudiées.

La taille de l'échantillon est jugée adéquate pour l'application de la méthode PLS-SEM, particulièrement adaptée aux modèles de recherche complexes et aux échantillons de taille modérée (Hair et al., 2016). Les échelles de mesure ont été adaptées à partir de travaux antérieurs validés dans la littérature scientifique et évaluées à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points.

Dans cette perspective, la recherche s'inscrit dans une démarche visant à analyser la relation causale entre les soft skills et l'employabilité, et à identifier quelle dimension des soft skills exerce le plus d'influence sur l'employabilité. Les soft skills, en tant que compétences transversales, sont conceptualisées à travers trois dimensions principales : cognitives, conatives et relationnelles, considérées comme des variables explicatives susceptibles d'influencer directement l'employabilité.

Le modèle conceptuel retenu repose sur une relation causale unidirectionnelle, où les soft skills constituent la variable indépendante, déclinée en trois dimensions, tandis que l'employabilité

représente la variable dépendante, supposée varier selon le niveau de développement de chacune des dimensions des soft skills. Cette étude adopte une approche hypothético-déductive, fondée sur une logique déterministe, dans laquelle les hypothèses élaborées à partir de la littérature sont soumises à validation empirique.

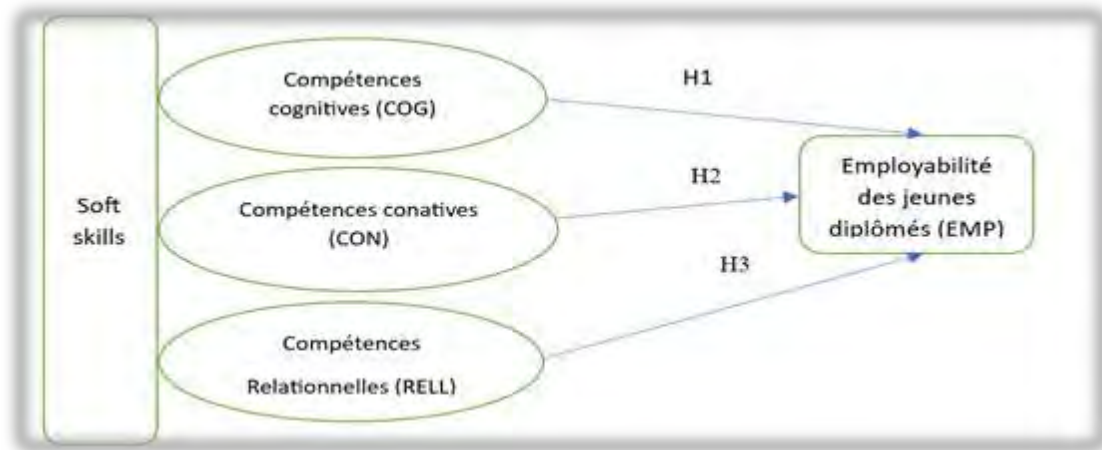
Sur la base de ces considérations, les hypothèses suivantes sont proposées :

- H1 : Les compétences cognitives ont un effet positif et significatif sur l'employabilité.
- H2 : Les compétences conatives ont un effet positif et significatif sur l'employabilité.
- H3 : Les compétences relationnelles ont un effet positif et significatif sur l'employabilité.

Afin de répondre à la problématique centrale, une comparaison des effets de ces trois dimensions permettra d'identifier celle qui exerce l'influence la plus déterminante sur l'employabilité.

Sur cette base, le modèle de recherche proposé, comprenant les trois hypothèses, est présenté comme suit :

*Figure 1 : Modèle conceptuel*



*Source : les auteurs,2026*

## 4. Résultats de la recherche

### 4.1. Analyse descriptive de l'échantillon

Les statistiques descriptives (tableau 1) mettent en évidence un niveau globalement élevé des compétences étudiées, avec des moyennes comprises entre 4,55 et 4,79 sur une échelle de Likert allant de 1 à 5, traduisant une forte perception des soft skills et de l'employabilité chez les répondants. Les compétences cognitives apparaissent comme les plus marquées, avec des valeurs particulièrement élevées, reflétant des capacités importantes en matière d'analyse et de réflexion. Les compétences conatives présentent également des niveaux soutenus, indiquant une disposition favorable en termes de motivation, d'engagement et de persévérance. De leur côté, les compétences relationnelles se caractérisent par une relative stabilité des moyennes, traduisant une perception homogène et positive des aptitudes sociales. Par ailleurs, l'employabilité affiche des scores élevés, suggérant une bonne confiance des individus quant à leur capacité d'insertion et d'évolution professionnelle. En outre, les écarts-types relativement faibles, compris entre 0,54 et 0,76, témoignent d'une faible dispersion des réponses et d'une homogénéité de l'échantillon, tandis que l'utilisation de l'ensemble de l'échelle de mesure, malgré une concentration des réponses vers les valeurs élevées, confirme la tendance générale à une autoévaluation positive des compétences.

**Tableau 1 : Synthèses des statistiques descriptives des variables**

Variable	Mean	Std. Dev	Min	Max
COG1	4.79	0.57	2	5
COG2	4.71	0.57	2	5
COG3	4.73	0.56	3	5
COG4	4.63	0.57	3	5
COG5	4.68	0.58	3	5
COG6	4.63	0.61	3	5
COG7	4.77	0.54	2	5
CON1	4.72	0.65	2	5
CON2	4.69	0.67	1	5
CON3	4.71	0.63	3	5
CON4	4.66	0.66	1	5
CON5	4.68	0.70	1	5
CON6	4.55	0.76	2	5
RELL1	4.63	0.66	2	5
RELL2	4.63	0.61	3	5
RELL3	4.63	0.67	3	5
EMP1	4.66	0.71	1	5
EMP2	4.64	0.70	2	5
EMP3	4.66	0.61	2	5
EMP4	4.61	0.63	2	5
EMP5	4.68	0.56	3	5
EMP6	4.64	0.66	2	5

*\*Note : Ce tableau présente les statistiques descriptives des variables utilisées dans l'analyse principale.*

*Source : Auteurs*

#### **4.2. Résultats de l'analyse des corrélations de Pearson**

La matrice de corrélation (tableau 2) fournit une représentation claire des relations entre les différentes dimensions des compétences (cognitives, conatives, relationnelles) et l'employabilité. Les coefficients de corrélation de Pearson mettent en évidence des associations positives très fortes et statistiquement significatives entre la quasi-totalité des variables ( $p < 0,01$ ). Plus précisément, les items relatifs aux compétences cognitives présentent des corrélations très élevées entre eux ( $r$  variant approximativement entre 0,85 et 0,97), traduisant une forte cohérence interne de cette dimension.

De même, des corrélations positives importantes sont observées entre les compétences cognitives et conatives, avec des coefficients généralement supérieurs à 0,90, ce qui indique une forte interdépendance entre les capacités de réflexion et les dispositions comportementales telles que la motivation et l'engagement.

Par ailleurs, les compétences relationnelles affichent également des corrélations élevées avec les autres dimensions, notamment avec les compétences cognitives et conatives ( $r$  souvent supérieur à 0,80), confirmant leur complémentarité. En ce qui concerne l'employabilité, les résultats révèlent des corrélations positives et significatives avec l'ensemble des dimensions des soft skills, avec des coefficients globalement compris entre 0,80 et 0,97, suggérant que le développement des compétences cognitives, conatives et relationnelles est fortement associé à un niveau élevé d'employabilité.

Dans l'ensemble, ces résultats confirment l'existence de relations étroites et cohérentes entre les variables du modèle, soutenant ainsi les hypothèses de recherche relatives à l'impact des soft skills sur l'employabilité.

**Tableau 2 : Analyse des corrélations**

VARIABLES	COG1	COG2	COG3	COG4	COG5	COG6	COG7	CON1	CON2	CON3	CON4	CON5	CON6	RELL1	RELL2	RELL3	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	EMP5	EMP6
COG1	1																					
COG2	.958**	1																				
COG3	.958**	.958**	1																			
COG4	.965**	.976**	.976**	1																		
COG5	.911**	.901**	.961**	.954**	1																	
COG6	.949**	.921**	.966**	.968**	.962**	1																
COG7	.958**	.877**	.848**	.853**	.855**	.913**	1															
CON1	.958**	.965**	.911**	.949**	.958**	.962**	.855**	1														
CON2	.958**	.976**	.901**	.921**	.958**	.976**	.848**	.944**	1													
CON3	.958**	.966**	.961**	.966**	.970**	.950**	.802**	.961**	.961**	1												
CON4	.954**	.968**	.962**	.855**	.978**	.950**	.948**	.855**	.978**	.968**	1											
CON5	.958**	.965**	.911**	.949**	.958**	.962**	.855**	.958**	.855**	.978**	.950**	1										
CON6	.913**	.814**	.802**	.802**	.827**	.913**	.814**	.802**	.802**	.827**	.913**	.962**	1									
RELL1	.958**	.965**	.911**	.949**	.958**	.958**	.970**	.950**	.802**	.970**	.950**	.802**	0.821**	1								
RELL2	.851**	.970**	.950**	.802**	.970**	.950**	.802**	.970**	.859**	.975**	.818**	.859**	.949**	.958**	1							
RELL3	.818**	.932**	.838**	.818**	.932**	.838**	.818**	.932**	.838**	.838**	.818**	.932**	.845**	.832**	.845**	1						
EMP1	.958**	.965**	.911**	.949**	.958**	.958**	.802**	.827**	.913**	.814**	.802**	.827**	.949**	.958**	.877**	.848**	1					
EMP2	.818**	.932**	.838**	.818**	.932**	.838**	.818**	.932**	.838**	.802**	.806**	.978**	.950**	.948**	.978**	.877**	.848**	1				
EMP3	.859**	.975**	.958**	.965**	.911**	.949**	.958**	.965**	.911**	.949**	.845**	.932**	.978**	.950**	.948**	.978**	.802**	.801**	1			
EMP4	.842**	.970**	.950**	.802**	.970**	.950**	.802**	.970**	.950**	.801**	.801**	.814**	.802**	.949**	.958**	.845**	.932**	.845**	.814**	1		
EMP5	.970**	.950**	.802**	.970**	.950**	.802**	.970**	.950**	.965**	.911**	.949**	.845**	.932**	.845**	.932**	.965**	.911**	.948**	.911**	.948**	1	
EMP6	.859**	.975**	.818**	.958**	.965**	.911**	.949**	.958**	.958**	.965**	.867**	.913**	.975**	.818**	.958**	.965**	.911**	.949**	.965**	.911**	.949**	1

\*Note : La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : Auteurs

### 4.3. Analyse de fiabilité et de validité du modèle de mesure

Le modèle de mesure a été évalué à l'aide de plusieurs indicateurs, à savoir la fiabilité interne, la valeur de convergence et la validité discriminante. Les résultats montrent que toutes les dimensions étudiées présentent des niveaux élevés de fiabilité et de validité, justifiant leur utilisation pour le test du modèle structurel.

Concernant la fiabilité interne, les valeurs de Cronbach's Alpha sont comprises entre 0,814 pour l'employabilité et 0,919 pour les compétences conatives, dépassant largement le seuil recommandé de 0,7. De même, le rho\_A varie de 0,900 à 0,938, et la fiabilité composite se situe entre 0,897 et 0,937, confirmant la cohérence interne des échelles.

L'Average Variance Extracted (AVE), indicateur de convergence, affiche des valeurs supérieures à 0,65 pour toutes les dimensions (0,655 pour les compétences cognitives, 0,714 pour les compétences conatives, 0,769 pour les compétences relationnelles et 0,668 pour l'employabilité), dépassant ainsi le seuil minimum acceptable de 0,5. Ces résultats confirment que les échelles présentent une forte validité convergente.

Par ailleurs, les valeurs de  $Q^2 (= 1 - SSE/SSO)$  sont toutes positives et relativement élevées, allant de 0,458 pour les compétences conatives à 0,741 pour les compétences relationnelles, ce qui indique que le modèle a un pouvoir prédictif acceptable pour les différentes dimensions.

Ces résultats suggèrent que les échelles des compétences cognitives, conatives, relationnelles et de l'employabilité sont fiables, convergentes et prédictives, et peuvent donc être utilisées avec confiance pour tester le modèle structurel dans l'étape suivante.

**Tableau 3 : Résultats de l'évaluation du modèle de mesure**

Axes	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Compétences Cognitives	0.894	0.911	0.919	0.655	0.679
Compétences Conatives	0.919	0.927	0.937	0.714	0.458
Compétences Relationnelles	0.846	0.900	0.908	0.769	0.741
Employabilité	0.814	0.938	0.897	0.668	0.567

Source : Auteurs

### 4.4. Évaluation des hypothèses du modèle structurel

L'analyse PLS a été menée pour tester les relations du modèle conceptuel entre les différentes dimensions des soft skills et l'employabilité des jeunes diplômés au sein d'une entreprise de grande distribution. Les résultats sont présentés selon chaque hypothèse formulée (tableau 4).

H1 : Compétences cognitives → Employabilité.

Les compétences cognitives exercent un effet positif et significatif sur l'employabilité ( $\beta = 0,866$  ;  $p = 0,000$ ). Cette forte valeur de  $\beta$  indique que la capacité des jeunes diplômés à analyser, résoudre des problèmes et prendre des décisions structurées constitue un facteur clé pour leur intégration et leur performance professionnelle au sein de l'entreprise.

H2 : Compétences conatives → Employabilité.

Les compétences conatives présentent également un impact significatif sur l'employabilité avec un ( $\beta = 0,792$ ;  $p = 0,000$ ). Bien que légèrement inférieur aux compétences cognitives, cet effet montre que la motivation, la persévérance et l'engagement des jeunes diplômés influencent directement leur capacité à saisir les opportunités et à atteindre les objectifs organisationnels.

H3 : Compétences relationnelles → Employabilité.

Les compétences relationnelles exercent le plus fort effet sur l'employabilité ( $\beta = 0,914$  ;  $T = 18,135$  ;  $p = 0,000$ ). Cela souligne que les aptitudes interpersonnelles, la communication

efficace, le travail en équipe et la gestion des relations au sein de l'organisation sont les leviers les plus déterminants pour la réussite professionnelle.

Dans le contexte des entreprises de grande distribution où l'approche sociale est fréquente, ces compétences permettent aux jeunes diplômés de collaborer efficacement avec leurs collègues, de s'adapter aux dynamiques d'équipe et de contribuer à un environnement de travail harmonieux. L'importance relative de ce coefficient montre que, même si les compétences cognitives et conatives sont essentielles, les soft skills relationnelles constituent le facteur déterminant et différenciant majeur pour renforcer l'employabilité, faciliter l'insertion dans le milieu professionnel et soutenir la performance globale de l'entreprise. L'analyse comparative des coefficients met en évidence que, bien que toutes les dimensions contribuent positivement à l'employabilité, les compétences relationnelles sont prioritaires pour développer l'employabilité des jeunes diplômés. Les résultats suggèrent que les programmes de formation et de développement personnel devraient concentrer leurs efforts sur l'amélioration des interactions sociales, de la communication et du travail collaboratif, tout en continuant à renforcer ces soft skills l'insertion professionnelle reste plus complète et durable.

**Tableau 4 : Signification des relations structurelles**

Hypothèses	Coefficient de chemin ( $\beta$ )	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( $ O/STDEV $ )	P Values	Decision
H1 : Compétences cognitives --> Employabilité	0.866	0.081	10.744	0.000	Accepter
H2 : Compétences conatives --> Employabilité	0.792	0.094	8.468	0.000	Accepter
H3 : Compétences relationnelles --> Employabilité	0.914	0.050	18.135	0.000	Accepter

Source : Auteurs

## 5. Discussion des résultats

Les résultats de cette étude mettent en évidence que les compétences cognitives, conatives et relationnelles exercent un impact significatif et positif sur l'employabilité des jeunes diplômés au sein d'une entreprise de grande distribution au Maroc, en l'occurrence le groupe Marjane. Les compétences relationnelles apparaissent comme le facteur le plus déterminant ( $\beta = 0,914$  ;  $T = 18,135$ ), suivies des compétences cognitives ( $\beta = 0,866$  ;  $T = 10,744$ ) et conatives ( $\beta = 0,792$  ;  $T = 8,468$ ). Cette hiérarchie indique que, si les aptitudes analytiques et la motivation sont essentielles, ce sont avant tout les capacités interpersonnelles communication, collaboration, esprit d'équipe et gestion des relations qui favorisent l'insertion professionnelle et la réussite des jeunes diplômés dans ce secteur.

Ces résultats sont cohérents avec les travaux de Boterf (2010), qui souligne l'importance des compétences comportementales et transversales pour s'adapter aux environnements organisationnels complexes, ainsi qu'avec les études de Mandagi et al. (2023), qui démontrent que les soft skills relationnelles améliorent la capacité des jeunes employés à s'intégrer, collaborer et performer efficacement dans le travail quotidien. De même, des recherches empiriques menées dans des contextes organisationnels variés montrent que les compétences relationnelles sont souvent l'élément déterminant dans l'employabilité et la réussite professionnelle (Cherniss, 2010 ; Robles, 2012).

L'importance relative des compétences relationnelles observée dans cette étude peut être expliquée par la nature même des métiers de la grande distribution, où le travail en équipe, le contact client et la collaboration interservices sont cruciaux. Les jeunes diplômés qui maîtrisent ces compétences sont mieux préparés à répondre aux exigences organisationnelles et à contribuer rapidement à la performance collective.

Par ailleurs, les compétences cognitives et conatives contribuent également de manière

significative à l'employabilité. Les compétences cognitives renforcent la capacité des jeunes diplômés à analyser des situations complexes, à résoudre des problèmes et à prendre des décisions éclairées, tandis que les compétences conatives motivation, persévérance et engagement favorisent leur implication active et leur capacité à atteindre les objectifs organisationnels. Ces résultats corroborent les conclusions de Heckman et Kautz (2012), qui montrent que les compétences cognitives et motivationnelles complètent les aptitudes relationnelles pour maximiser l'employabilité et la performance dans des environnements professionnels structurés et exigeants.

Cependant, certains points méritent une discussion critique. Les coefficients particulièrement élevés pourraient être partiellement liés à la taille limitée de l'échantillon et au fait que l'étude se concentre sur un seul groupe organisationnel, réduisant la variance observée. Toutefois Bien que la mesure des variables soient validés par la littérature et couvrent les dimensions clés des compétences cognitives, conatives et relationnelles, le mode de collecte via questionnaire auto-administré peut introduire un biais de désirabilité sociale, notamment pour les compétences considérées comme particulièrement valorisées dans le secteur de la grande distribution.

Enfin, bien que les résultats soient significatifs dans ce contexte, leur généralisation à d'autres entreprises ou secteurs doit être prudente, car les priorités en matière de soft skills et les attentes organisationnelles peuvent varier.

## 6. Implication et Conclusion

L'exploration menée dans cette recherche apporte des contributions à la fois théoriques et pratiques. Sur le plan pratique, les résultats mettent en évidence que la maîtrise et l'utilisation des soft skills constituent un levier déterminant pour l'employabilité des jeunes diplômés au sein d'une entreprise de grande distribution. Les compétences cognitives, conatives et relationnelles, lorsqu'elles sont développées et valorisées, améliorent la capacité des individus à s'adapter, à collaborer efficacement et à répondre aux exigences d'un environnement de travail dynamique. Ces résultats fournissent ainsi des bases solides pour les gestionnaires et les responsables des ressources humaines afin de mettre en place des politiques de formation ciblées, des ateliers de développement, et des dispositifs de coaching et de feedback pour renforcer les compétences comportementales des employés.

D'un point de vue théorique, cette étude contribue à enrichir la littérature existante sur les soft skills et l'employabilité dans le contexte marocain et, plus largement, dans le secteur de la grande distribution. L'analyse empirique réalisée à travers la modélisation par équations structurelles a permis de confirmer l'effet positif et significatif des compétences cognitives, conatives et relationnelles sur l'employabilité, avec un impact particulièrement marqué des compétences relationnelles. Ces résultats confirment les travaux antérieurs de Boterf (2010) et Robles (2012) et élargissent la compréhension des mécanismes par lesquels les soft skills influencent la réussite professionnelle dans des environnements de travail complexes et orientés client.

Pour les recherches futures, il serait pertinent d'élargir l'étude à plusieurs entreprises et secteurs, d'intégrer des méthodes qualitatives et quantitatives pour analyser les variables médiatrices comme l'auto-formation ou la réflexion personnelle, et d'explorer les compétences nécessaires dans le contexte de la transition technologique. En somme, cette recherche souligne que le développement et la valorisation des soft skills restent essentiels pour renforcer l'employabilité et la réussite professionnelle des jeunes diplômés, tout en offrant des perspectives pratiques pour les gestionnaires afin de favoriser un environnement propice à l'apprentissage et à l'adaptabilité.

## Références :

- (1). AKKERMANS, J., TANG, T. L., & VAN VELDHUIZEN, R. (2013). Career competencies and employability: The role of social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 1–12.
- (2). Amal, O. U. D. D. A. C. H., & Mamdouh, T. L. A. T. Y. (2025). Les déterminants du chômage des jeunes diplômés de la Formation Professionnelle au Maroc : Une analyse des facteurs prioritaires et des politiques publiques. *African Scientific Journal*, 3(31), 323-323.
- (3). Anderson, J. R. (2005). *Cognitive psychology and its implications*. Macmillan.
- (4). Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective : a valuable tool for answering entrepreneurship's basic “why” questions. *Journal of business venturing*, 19(2), 221-239.
- (5). Becker, G. (1993). *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3ra ed.)*. University of Chicago Pres.
- (6). BEZZARI, S., SANOJCA, E., & ENEAU, J. (2019). Repérer les compétences collaboratives et les compétences interculturelles en formation d’adultes. *Éducation Permanente*, (218), 143–152.
- (7). BLANDIN, B., & JEUNESSE, C. (2024). Développement du digital learning. In *Traité des sciences et des techniques de la formation*, pp. 540–563. Dunod.
- (8). BOUDARBAT, B., & AJBILOU, A. (2007). Youth unemployment and transition from school to work in Morocco. *Middle East Development Journal*.
- (9). BOURET, J., et al. (2014). Les soft skills : des compétences pour l’avenir. *Éditions Eyrolles*.
- (10). Boyatzis, R. E. (1991). *The competent manager : A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- (11). Carré, P. (2005). *L'apprenance : vers un nouveau rapport au savoir* (Vol. 177). Paris : Dunod.
- (12). Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence : Toward clarification of a concept. *Industrial and organizational psychology*, 3(2), 110-126.
- (13). Chung, Y., & Jackson, S. E. (2013). The internal and external networks of knowledge-intensive teams : The role of task routineness. *Journal of Management*, 39(2), 442-468.
- (14). CLARKE, M. (2018). Rethinking graduate employability. *Higher Education Policy*, 31(2), 193–210.
- (15). Dacre Pool, L., & Sewell, P. (2007). The key to employability: developing a practical model of graduate employability. *Education+ training*, 49(4), 277-289.
- (16). Duckworth, A. (2016). *Grit : The power of passion and perseverance* (234). New York, NY : Scribner.
- (17). Ferroudja, M. A. O., Rafika, M. B., Lila, M. A., Farida, M. S. M., & Karima, M. S. S. L'impact de la digitalisation sur la Gestion des ressources humaines, au sein de la SONELGAZ Distribution–Direction de Distribution TIZI-OUZOU.
- (18). Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.
- (19). Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.
- (20). Gabriel, P., Divard, R., Le Gall-Ely, M., & Prim-Allaz, I. (2014). Chapitre 1. La démarche marketing appliquée aux services. *Management Sup*, 11-29.
- (21). Gardner, H. (2011). *Frames of mind: The theory of multiples intelligences*. Basic books.

- (22). Gazier, B. (2017). Employability—The complexity of a policy notion. *Employability*, 3-24.
- (23). Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.
- (24). Goleman, D. (2005). *Emotional intelligence : Why it can matter more than IQ*. Bantam.
- (25). Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance : Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
- (26). GUPTA, S., SHARMA, M., KHAN, M. S. A., & KHAN, M. Effective and Smart Teaching: Learners Learning and Location.
- (27). Hair, Jr, J. F., Sarstedt, M., Matthews, L. M., & Ringle, C. M. (2016). Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS : part I—method. *European business review*, 28(1), 63-76.
- (28). HARRAOU, S. (2019). *L'employabilité des jeunes diplômés au Maroc : enjeux et perspectives*. *Revue Marocaine des Sciences Économiques et Sociales*, 11(2), 89-104.
- (29). Harvey, L. (2001). Defining and measuring employability. *Quality in higher education*, 7(2), 97-109.
- (30). HASSHAS, D., & TAMIRI, M. A. (2022). Youth Employability into The Moroccan Labor Market : Soft Skills a Determining Factor. *Revue Internationale Des Sciences De Gestion*, 5(2).
- (31). Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour economics*, 19(4), 451-464.
- (32). Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour economics*, 19(4), 451-464.
- (33). Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2005). Work Competence: A Person-Oriented Perspective.
- (34). KERKOUBA, R., ABDELLAOUI, M., & ABDELLAOUI, Y. (2024). L'employabilité et le chômage des jeunes au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(4), 1558–1575.
- (35). Knight, P. T., & Yorke, M. (2002). Employability through the curriculum. *Tertiary education and management*, 8(4), 261-276.
- (36). Kuhn, P., & Weinberger, C. (2005). Leadership skills and wages. *Journal of Labor Economics*, 23(3), 395-436.
- (37). Le Boterf, G. (2001). Les compétences individuelles et collectives. *Les livres-outils, Editions d'organisation*.
- (38). Le Boterf, G. (2001). Les compétences individuelles et collectives. *Les livres-outils, Editions d'organisation*.
- (39). Le Boterf, G. (2010). *Repenser la compétence : pour dépasser les idées reçues : quinze propositions*. Éditions Eyrolles.
- (40). Mandagi, D. W., Rantung, D. I., Rasuh, D., & Kowaas, R. (2023). Jurnal Mantik. *Jurnal Mantik*, 7(3), 1597-1611.
- (41). Mansouri, F. (2023). *Inégalités de genre sur le marché du travail marocain : Déterminants microéconomiques, implications macroéconomiques et leviers potentiels de réduction* (Doctoral dissertation, Université de Pau et des Pays de l'Adour).
- (42). MCARDLE, J., HAMMERSLEY, L., & KAUFMAN, R. (2007). Conative competencies and career success. *Career Development International*, 12(4), 337–355.
- (43). McDougall, W. (2015). *An introduction to social psychology*. Psychology Press.
- (44). Meenu, W., & Kumar, R. W. (2009). Developing soft skill in students. *The International Journal of Learning*, 15(12), 200.

- (45). Murnane, R. J., & Levy, F. (1996). *Teaching the New Basic Skills. Principles for Educating Children To Thrive in a Changing Economy*. Free Press, 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020.
- (46). NOUAMANI, S., & ALAOUI, L. L. (2022). La relation entre soft-skills et employabilité en littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(3).
- (47). Perreault, H. E. I. D. I. (2004). Basic business-business educators can take a leadership role in character education. In *Business education forum* (Vol. 59, pp. 23-25). National Business Education Association.
- (48). QACHAR, A. (2025). Insertion professionnelle des jeunes diplômés au Maroc : Quelles limites pour les politiques publiques ? Analyse des dispositifs Idmaj, ANAPEC et Forsa. *Revue Internationale du Chercheur*, 6(3).
- (49). Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business communication quarterly*, 75(4), 453-465.
- (50). Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ : A triarchic theory of human intelligence*. CUP Archive.
- (51). Tardif, J. (2006). *L'évaluation des compétences : documenter le parcours de développement*. Chenelière éducation.
- (52). Tardif, J. (2006). *L'évaluation des compétences : documenter le parcours de développement*. Chenelière éducation.
- (53). Theurelle-Stein, D. (2019). *Vers une extension du domaine de la compétence : la possibilité du soft. Contribution à une théorie agentique du développement professionnel* (Doctoral dissertation, Université de Strasbourg).
- (54). TOMLINSON, M. (2017). Forms of graduate employability. *Higher Education Policy*, 30(3), 337–352.
- (55). Truong, H., & Laura, R. (2015). Essential Soft Skills for Successful Business Graduates in Vietnam. *Sociology Study*, 5(10), 759-763.
- (56). van der Heijden, B. (2001). Encouraging professional development in small and medium-sized firms. The influence of career history and job content. *Career Development International*, 6(3), 156-168.
- (57). Yorke, M., & Knight, P. (2006). Employability in Higher Education : What it is–What is its not. *Learning and Employability Series*.