

La relation entre soft-skills et employabilité en littérature

The relationship between soft-skills and employability in the literature

Said NOUAMANI

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Souissi

Université Mohamed V

Laboratoire Compétitivité Economique et Performance Managériale LARCEPEM - CIRPEC

Maroc

snouamani@yahoo.fr

Pr. Lalla Latifa ALAOUI

Professeur de l'Enseignement Supérieur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Souissi

Université Mohamed V

Laboratoire Compétitivité Economique et Performance Managériale LARCEPEM - CIRPEC

Maroc

lalla.latifa.alaoui@gmail.com

Date de soumission : 01 juillet 2022

Date d'acceptation : 20 juillet 2022

Pour citer cet article :

NOUAMANI. S et ALAOUI. L. L (2022) « La relation entre soft skills et employabilité en littérature », Revue internationale des Sciences de gestion, « Volume 5, Numéro 3 » pp : 1405 - 1430

Résumé :

La thématique de l'employabilité a suscité un intérêt dans la recherche il y a déjà des décennies. L'employabilité individuelle revêt un intérêt particulier du fait qu'elle concerne à la fois les individus (personnes en formation, en quête d'emploi ou en poste), les employeurs et les gouvernements à travers les politiques publiques liées à la formation et à l'emploi.

L'enseignement des soft-skills, réputées intangibles, a pu donc trouver une certaine légitimité dans le paradigme général de l'employabilité du fait qu'elles font la différence en recrutement et évolution de carrière due à leur transférabilité. Les auteurs à travers leurs recherches et études empiriques tentent de mettre de la lumière sur cette relation dont certains aspects sont relativement établis par les différentes recherches alors que d'autres sont loin de gagner le consensus des différents auteurs.

Dans cet article, nous tentons de présenter les apports de la littérature sur cette thématique en couvrant d'abord l'employabilité, ensuite les soft-skills avant d'élucider la relation susceptible d'exister entre elles notamment en considérant le cas des jeunes en formation ou fraîchement diplômés.

Mots clés : compétences douces; employabilité; emploi des jeunes; formation; carrière.

Abstract :

The theme of employability has aroused interest in research for decades. Individual employability is of particular interest because it concerns both individuals (people in training, job seekers or in post), employers and governments through public policies related to training and employment.

The teaching of soft-skills, deemed intangible, has therefore been able to find a certain legitimacy in the general paradigm of employability because they make the difference in recruitment and career development because of their transferability. The authors through their research and empirical studies try to shed light on this relationship, some aspects of which are relatively established by the various researches while others are far from gaining the consensus of the various authors.

In this article, we attempt to present the contributions of the literature on this theme by covering employability first, then soft-skills before elucidating the relationship likely to exist between them, particularly by considering the case of young people training or fresh graduates.

Keywords: soft skills; employability; youth employment; training; career.

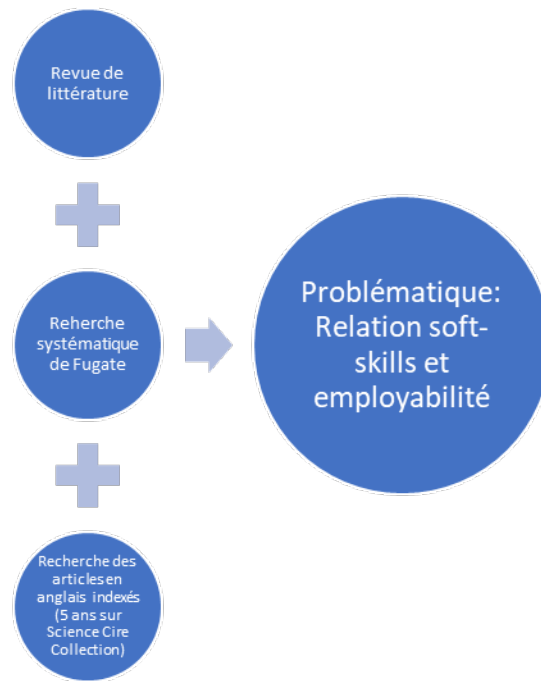
Introduction :

L'employabilité notamment celle des personnes en cours de formation universitaire ou professionnelle prend une place de plus en plus importante dans les débats de politiques publiques et la recherche scientifique. L'enjeu est important pour les individus comme pour les pays au vu du fléau du chômage que la majorité des gouvernements tentent de résorber. C'est dans ce contexte que cet article essaie de traiter les liens entre employabilité et soft-skills tels que abordés par différents auteurs.

Cet article a pour objectif de jeter de la lumière sur les liens en littérature entre les soft-skills et l'employabilité individuelle. Notre objectif est de répondre au questionnement suivant: quels sont les fondements théoriques pour la relation entre les soft skills et l'employabilité à travers la littérature scientifique ?

Pour y répondre, nous adoptons une méthodologie qui se base sur une revue de littérature pour établir les fondements théoriques derrière ces notions de soft-skills et de l'employabilité avant d'examiner les relations entre les deux concepts sur le sujet. Nous nous appuyons sur la revue systématique récente de Fugate en 2021 et sur notre recherche sur les articles publiés en anglais et indexés Web of Science Core Collection entre 2018 et 2022 inclus.

Nous illustrons notre approche par le schéma suivant :



Ce papier sera présenté en trois parties principales: la première partie traitera de l'employabilité au niveau de ses contours, approches et déterminants théoriques. La deuxième partie traitera des soft-skills à travers leurs définitions, leurs spécificités et les controverses qu'elles suscitent. La dernière partie traitera de la relation entre soft-skills et l'employabilité individuelle.

1- L'employabilité :

La notion de l'employabilité a évolué pour comporter deux concepts (Bhagra A. et K.Sharma D., 2018): la «capacité» de la personne à occuper une fonction et accomplir un travail qui pourrait être atteint par l'éducation (Knight et Yorke, 2001); et le second concept étant la capacité individuelle d'obtenir et de conserver un emploi sur la base de ces capacités (Harvey, 2001 et Van der Heijden, 2001).

L'employabilité, mot à la mode dans les cercles politiques et professionnels (Peck et Theodore, 2000), continue à faire l'objet de plusieurs études. Peck et Theodore y voient une «sorte de fondamentalisme du côté de l'offre» . Pour eux, en négligeant le côté demande des marchés du travail en se concentrant exclusivement sur le côté offre, la notion est assimilée à une idéologie. Cependant, « il est très peu probable que les changements structurels aient créé des incohérences entre l'offre et la demande de main-d'œuvre » (McQuaid et Lindsay, 2005).

1.1. Contours du concept de l'employabilité :

L'employabilité peut être vue de deux angles différents, celui de l'employé ou de la personne en quête d'emploi et celui de l'employeur.

L'employé y voit la capacité à trouver une occupation professionnelle qui lui convient en fonction de ses ambitions et en adéquation avec ses compétences et leur concordance avec les attentes évolutives des employeurs. L'employeur quant à lui la considère comme la capacité à disposer de personnes ressources capables d'assumer le travail dans les standards attendus.

D'après Ratsimbazafy (Ratsimbazafy C. , 2021), l'évolution historique du concept d'employabilité étudié par Gazier (Gazier, 2001) fait ressortir sept caractéristiques fondatrices qui sont: l'employabilité dichotomique, l'employabilité socio-médicale, la politique d'employabilité de la force de travail, le flux d'employabilité (les chances d'accessibilité à un emploi), la performance du marché du travail en termes d'employabilité, l'initiative d'employabilité à travers le développement de compétences transférables et l'employabilité interactive intégrant l'employabilité des autres individus et la gouvernance du marché du travail.

D'autres concepts supplémentaires mettent plus de lumière sur l'employabilité. Evans et al. suggèrent de scinder l'employabilité en composantes liées à l'offre de travail et des facteurs externes liés à la demande de travail (Evans et al., 1999). Les composantes de l'employabilité couvrent, le niveau de motivation à chercher du travail, les compétences transférables, la mobilité dans la quête d'emploi, l'obtention de l'information et la mobilisation du réseau de soutien, et les autres contraintes et atouts personnels. Les facteurs externes englobent l'offre de travail dépendant elle-même de l'économie locale, les attitudes des employeurs envers les personnes en quête d'emploi, l'offre et la qualité des programmes de formation et des cursus d'éducation, l'aide aux personnes désavantagées en recherche d'emploi et enfin les incitations fiscales.

Le cadre d'étude de l'employabilité selon McQuaid & Lindsay (McQuaid & Lindsay, 2005), rassemble trois éléments : les facteurs individuels, les circonstances personnelles et les facteurs externes (Ratsimbazafy C., 2021).

Cette vision de l'employabilité est large et dépasse les contours de l'employabilité individuelle tenant compte uniquement de la relation entre un individu et un emploi ou une catégorie d'emploi.

Elle met de la lumière sur deux perspectives : l'évolution de l'environnement et tous les autres aspects autres que les compétences individuelles.

1.2- Revue de la recherche contemporaine sur l'employabilité

Dans son article sur la littérature au sujet de l'employabilité (Fugate, et al., 2021), les chercheurs scindent les grandes tendances en deux objectifs et six thèmes.

A travers une recherche systématique des publications depuis l'an 2000 opérée dans les bases de données spécialisées et en utilisant les mots clés ciblés, Fugate et al. ont démontré l'intérêt important et croissant à la recherche sur l'employabilité et la relation de travail. Six thèmes communs ont émergé en recoupant les disciplines, les intervenants et les années, à savoir : (a) l'employabilité en tant que ressource pour faire face à la précarité de l'emploi, (b) les avantages de l'employabilité pour les employés, (c) les avantages et les risques pour l'employeur (mentionnés comme une catégorie par un auteur et deux catégories par l'autre auteur), (d) les initiatives et pratiques visant à améliorer l'employabilité, (e) l'employabilité au niveau macro et (f) les antécédents individuels et contextuels de l'employabilité.

Deux angles sont à considérer, l'angle où l'on considère l'employabilité comme variable explicative et celui où l'on considère l'employabilité comme variable dépendante.

1.3 Approches de l'employabilité :

Quatre approches sont à considérer dans ce cadre. L'approche économique prend ses racines dans la théorie du capital humain. Celle-ci énoncée dans les années 60 et 70 par Schultz (1961), Mincer (1958, 1974) et Becker (1975, 1994) a participé à l'explication, d'une part de la croissance économique et d'autre part de la formation et de l'allocation des rémunérations individuelles (Jamel Othmane 2011). Becker (1964 revisitée en 1975 puis en 1994) a repris cette théorie pour la systématiser. Selon lui, la croissance économique ne peut être expliquée que par les facteurs purement économiques mais par un facteur supplémentaire lié à l'humain d'où l'importance de l'investissement dans la ressource humaine. Hormis les controverses que la théorie du capital humain a suscité notamment sur les fondements théoriques, la quasi-totalité des travaux empiriques issus de la théorie du capital humain corroborent un impact positif clair de l'éducation ou l'investissement en capital humain sur la rémunération individuelle et l'évolution de carrière.

Dans le cadre de l'approche sociologique, des auteurs soulignent l'importance de variables à dimension sociale dans l'employabilité. Outin ayant suivi le devenir professionnel des salariés licenciés d'une entreprise a présenté l'employabilité comme un processus social qui s'inscrit dans le temps avant et après la perte d'un emploi (Outin, 1990). Le retour à l'emploi a des caractéristiques qui sont également liées à la formation de l'identité sociale et professionnelle (Reyneri, 1990). Par ailleurs, la faiblesse ou l'inexistence de liens sociaux peut avoir des conséquences importantes et les employés qui visent à porter leurs carrières à un niveau supérieur intègrent le fait qu'ils doivent constituer un réseau et à l'entretenir. Cela reviendra à développer les relations sociales qui leur font défaut dans leurs situations actuelles (Forsé, 2000).

L'approche psychologique quant à elle repose sur les théories de la motivation sur les concepts d'autorégulation et d'autodétermination. Le courant représenté par Kanfer englobe les théories des besoins, les théories de la motivation et les théories de la justice dans l'organisation et de l'équité (Kanfer, 1990). Le principal socle de ces théories consiste à dire que le comportement est déterminé par la valeur accordée de manière subjective par l'individu à son but escompté et par la projection de produire le résultat escompté à travers le comportement qu'il adopte (Thill, 1993). Pour Kanfer, ces théories peuvent être scindées selon trois approches : la première cognitive- interactionnelle classique, la seconde relative aux dynamiques de l'action, et la dernière est cognitive intermittente (Jemel O., 2021).

Les théories d'autorégulation-métacognition quant à elles englobent la théorie de fixation des objectifs (Lock et Latham, 1991), la théorie sociocognitive (Bandura, 1986, 1991) et la théorie du contrôle (Carner, Scheir, 1981).

L'approche managériale repose entre autres sur l'étude des carrières nomades avec (Cadin et al., 2000) qui a permis de repenser les carrières dans un contexte de transformation organisationnelle (Arthur, 1994) et (Rousseau et Arthur, 1996). Le concept repose sur l'idée qu'il n'y a plus de frontières de l'organisation pour le développement de carrière qui apparaît donc comme une série d'opportunités d'emploi en dehors des limites d'une occupation précise au sein de l'organisation (De Fillippi et Arthur, 1996). La recherche permet donc d'aborder les conditions optimales pour qu'un individu puisse donner un élan à sa carrière du fait qu'il peut songer à une reconversion professionnelle ou à une mobilité. Cette dernière se trouve donc facilitée grâce au caractère transférable des compétences techniques et non techniques liées au métier.

2- Soft skills

2.1- Définitions et contours :

Des auteurs comme s'accordent que les soft-skills, ou compétences dites non techniques relèvent du domaine, cognitif, interpersonnel, émotionnel et social pouvant servir d'atouts transférables entre fonctions, entreprises et secteurs (Haselberger, 2012) et (Hurrell, 2016). Knight et Page estiment qu'il est difficile de les définir (Knight et Page, 2007).

La revue de la littérature existante sur le sujet montre n'y a ni unanimité ni consensus des scientifiques sur la définition du concept de « soft skills ». Elles sont considérées comme des traits ou des habitudes (Khanna, 2015), des habiletés comportementales ou interpersonnelles et non techniques (Nathan et Rajamanoharane, 2016), (Stewart, Wall et Marciniec, 2016), (Robles, 2012), (Klaus, Rohman et Hamaker, 2007). D'après d'autres auteurs, ce sont plus des caractéristiques et attributs personnels applicables dans différents environnements de travail (Gruzdev et coll., 2018), (Robles, 2012), (Sousa, & Rocha, 2017). Selon Heckman et Kautz, « les compétences non techniques sont des traits de personnalité, des objectifs, des motivations et des préférences qui sont appréciés sur le marché du travail, à l'école et dans de nombreux autres domaines » (Heckman et Kautz, 2012) .

L'effort de classification aiderait donc pédagogiquement à mieux y voir et différentes approches ont été adoptées. Selon Klaus, Rohman et Hamaker (2007), les compétences non techniques se répartissent en quatre catégories qui reflètent ; a) les comportements personnels, b) les comportements sociaux, c) les comportements de communication et d) les comportements d'autogestion des employés. Schulz (2008) quant à lui classe trois types de compétences que les étudiants doivent acquérir au cours de leur formation, à savoir les qualités personnelles, les qualités interpersonnelles et les compétences supplémentaires.

Dans leurs articles Schulz, Sharma, Malykhin et al. soutiennent que l'acquisition de compétences en communication pertinentes est une condition préalable à l'intégration d'autres compétences non techniques (Schultz, 2008), (Sharma, 2017), (Malykhin et al., 2019). Robles quant à lui au lieu de classer les soft-skills a listé dix compétences non techniques qu'il qualifie d'importantes à savoir : communication, courtoisie, responsabilité, souplesse, aptitudes sociales, attitude positive, professionnalisme, intégrité, travail d'équipe et éthique du travail (Robles, 2012).

Gibert, Tozer et Westoby énumèrent quant eux les compétences liées à la capacité de créer, développer et entretenir un réseau de relations, la sensibilisation à la culture et à la diversité, l'intelligence émotionnelle, la conviction morale inspirante, la mobilisation émotionnelle, la confiance fondée sur la compétence, la pensée stratégique, l'habilitation des talents des autres, l'initiative, la prise de décision, la résilience, la résolution de conflits, la persuasion, la résilience et la flexibilité (Gibert, Tozer et Westoby, 2017).

Khanna estime que les compétences non techniques sont la clé de la réussite professionnelle et les scinde en deux grandes catégories ; les compétences liées à l'excellence professionnelle et les compétences liées à l'autogestion (Khanna, 2015). Chacune des catégories englobe une liste des compétences non techniques.

La classification de Kaushik et Bansal englobe les compétences en communication, compétences interpersonnelles et comportementales ; les compétences de maintien ; habiletés de régulation émotionnelle et intelligence; compétences en affirmation ; compétences de pensée critique ; persuasion et négociation; compétences en leadership; et compétences en autogestion (Kaushik et Bansal, 2015).

Nathan et Rajamanoharane considèrent que l'amélioration de l'employabilité passe par la conjugaison des compétences professionnelles, des compétences techniques et des compétences non techniques est nécessaire. Les compétences non techniques englobent les compétences comportementales et interpersonnelles (Nathan et Rajamanoharane, 2016). Sousa et Rocha focalisent sur les compétences en leadership et en gestion du temps Sousa et (Rocha, 2017). Chalkiadaki qualifie les soft skills de compétences de base qui peuvent être regroupées en quatre catégories, à savoir les compétences de base, les compétences de réflexion, les compétences des personnes et les qualités personnelles (Chalkiadaki, 2018).

2.2 : Les controverses liées aux soft-skills

Les soft skills suscitent par ailleurs des controverses qui tournent autour de quatre points essentiels.

La grande question sur la nature acquise ou innée des soft skills surgit lors des débats autour des soft skills. Le terme inné renvoyant à ce qui est donné naturellement à une personne à partir de sa naissance. Il décrit une caractéristique ou une prédisposition foncièrement attribuée à une personne sans effort aucun et faisant partie de son caractère fondamental. D'où le grand questionnement

légitime à propos de l'éventualité de naître avec des traits de caractère spécifiques, avec une aura, un charisme, de l'influence, une personnalité, un tempérament, des capacités communicationnelles et sociales et autres.

Les soft skills plus importantes que les compétences techniques ? Les avis divergent ; oui sur un plan, non sur d'autres et question insensée pour d'autres du fait qu'elles sont foncièrement liées. Les habiletés douces sont les traits et les capacités de l'attitude et du comportement plutôt que la connaissance ou l'aptitude technique (John, 2009). Selon certains auteurs comme (Al Mamun, 2012), on comprend bien la difficulté d'identifier les compétences intangibles, dont la mesure est également difficile et encore moins à généraliser à des référentiels qui foncièrement sont concrets, objectifs, tangibles et surtout mesurables. A partir du moment qu'une compétence soft se retrouve dans un référentiel, elle se transforme en hard skill. Il s'en suit alors, qu'intégrer des soft skills dans un référentiel de compétences métiers revient à les considérer comme une composante à part entière d'un métier en leur accordant plus de valeur (Fronty, 2017).

La mesurabilité des soft skills pose également problème dans la littérature existante sur le sujet. Cette dernière a montré une abondance de moyens de mesure de l'efficacité de transmission de savoir et de compétences mais en même temps le manque d'outils de l'évaluation de l'assimilation des soft skills. A titre d'exemple, les résultats de la formation en soft skills peuvent être approchés par le modèle quantitatif développé par Gérard (Gérard, 2003). Bourgeois et Durand quant eux ont investi les possibilités de mesurer la transférabilité des compétences non techniques partant du principe que les compétences développées par le biais de la formation doivent être aiguisées et maîtrisées par une pratique durable (Bourgeois et Durand, 2012).

Force est de constater que les instruments de mesure pouvant servir à évaluer les compétences non techniques dans les milieux éducatifs font défaut et ce, malgré l'existence de certains instruments dits psychométriques. Alpay et Walsh ont cependant élaboré un inventaire de la perception des compétences pour évaluer l'efficacité d'une initiative de formation sur les compétences non techniques (Alpay et Walsh, 2008).

L'impact des soft skills et sa mesure est aussi un sujet de discordance. Du constat faisant état de l'intérêt croissant des employeurs aux compétences non techniques, il est important que les étudiants apprécient à juste titre la valeur de ces compétences et fassent des efforts soutenus pour les acquérir

(Jones et al., 2016). Les étudiants admettent dans le cas général que les compétences non techniques sont nécessaires pour réussir la recherche d'un emploi et l'avancement professionnel (Kalauz et al., 2015) et qu'à titre d'exemple, les compétences relationnelles et douces pouvaient améliorer leurs chances en tant que demandeurs d'emploi potentiel (Stewart et al. 2016). Ceci explique l'intérêt pour les soft skills grandissant du fait notamment que les candidats sont de plus en plus jugés sur leurs soft skills lors des entretiens d'embauche. En revanche, l'investissement en formation en soft skills demeure insuffisant dans la pratique vu la difficulté de mesure du retour sur investissement qui lui est associé.

2.3- Acquisition des soft skills

Cherchant à déterminer s'il est possible d'améliorer les compétences non techniques chez les élèves, Schulz en arrive à la conclusion qu'une condition préalable nécessaire à leur développement est la capacité d'une personne à reconnaître certains déficits comportementaux ou de mauvaises habitudes (Schulz, 2008). On soutient que l'acquisition de ces compétences non techniques permet aux étudiants de mieux s'adapter à la culture organisationnelle, de prendre des initiatives et de contribuer au succès organisationnel (Harvey, 2000).

Selon Nusrat et Sultana, les compétences non techniques sont des compétences « incontournables » en raison de la nature concurrentielle du marché actuel pour les chercheurs d'emploi (Nusrat et Sultana, 2019). De ce fait, il est important pour les étudiants universitaires d'avoir des compétences supplémentaires plutôt que des connaissances académiques (Credé et Kuncel, 2008).

La notion de transférabilité de ces compétences non techniques a retenu l'attention des chercheurs. Le concept de compétences transférables est étroitement lié à celui des compétences non techniques, qui sont définies comme « les traits de personnalité, les objectifs, les motivations et les préférences qui sont valorisés sur le marché du travail, à l'école et dans de nombreux autres domaines » (Heckman & Kautz, 2012).

Les établissements universitaires jouent un rôle important dans la préparation d'une main-d'œuvre compétente, et tentent de trouver un programme qui peut fournir les connaissances et les compétences nécessaires à leurs étudiants, améliorant ainsi leurs chances d'employabilité (Raitskaya et al., 2018) ». Cependant, Balcar a souligné que dans de nombreux pays, la valeur de l'éducation

est généralement associée au développement de compétences dures, ce qui entraîne un développement inégal des compétences dures et douces (Balcar, 2016).

Toutefois, Sethi a observé qu'une approche mixte visant à intégrer l'expertise des sujets aux compétences non techniques serait plus efficace pour transmettre les compétences non techniques souhaitées au lieu d'offrir des programmes autonomes de perfectionnement des compétences non techniques (Sethi, 2016). Taylor a suggéré que pour encourager les étudiants à accorder plus d'attention au développement des compétences non techniques, les programmes de cours devraient mentionner explicitement les compétences non techniques dans les résultats d'apprentissage (Taylor, 2016). Tang propose également d'intégrer les compétences non techniques dans le programme d'études (Tang, 2019) .

La justification de formation en soft skills heurte le problème de transfert problématique de compétences non techniques qui pourrait générer un gaspillage d'efforts si les stagiaires ne parvenaient pas à utiliser les connaissances et les compétences acquises sur le lieu de travail (Botke et al., 2018).

3- Relation soft-skills et employabilité

3.1- Une revue sommaire

Aujourd'hui, l'employabilité des lauréats est devenue une nécessité fondamentale pour la performance des universités, motivées par les exigences nationales et internationales des marchés du travail (McCowan, 2015). L'industrie et le monde de la formation notamment universitaire ont des idéologies différentes, mais les parties prenantes s'accordent sur l'importance d'améliorer l'employabilité des diplômés par le biais des programmes académiques dispensés à cette fin (Shivoro et al. 2017). Donner aux étudiants des compétences générales qui peuvent faire la différence lors de leur recrutement dans leur domaine (Evenson, 1999), et le manque de soft skills peut nuire à la carrière prometteuse d'un individu qui manque de qualités interpersonnelles même s'il a la capacité technique et l'expertise professionnelle (Klaus, 2010).

De nombreux cadres supérieurs considèrent le concept de formation en soft skills comme un simple séminaire de motivation qui inspire les employés plutôt que de les voir utiliser pour les demandeurs d'emploi ou apporte une réelle valeur pour l'entreprise qui paie pour la formation (Onisk, 2011). En

revanche, Klaus note qu'elle trouve fréquemment des cadres supérieurs se plaindre que leurs nouveaux employés manquent de compétences interpersonnelles nécessaires pour réussir dans le monde de l'entreprise (Klaus, 2010).

La mesurabilité des soft skills a été également évoquée par des auteurs qui selon eux les soft skills doivent être quantifiables et avec des rendements quantifiables, l'avantage étant traduit en résultat net (Onisk, 2011). Alors, que les compétences techniques sont des capacités d'apprentissage spécifiques qui peuvent être définies et mesurées, les soft skills sont moins tangibles et relativement difficiles à quantifier (Bronson, 2007). Selon des auteurs (Georges, 1996) et (Redford, 2007), mesurer l'impact de la formation en soft skills sur le retour sur investissement (ROI) par rapport à l'impact de la formation aux compétences techniques est un défi. En effet, le calcul du ratio du retour sur investissement lié à la formation sur des thèmes tels que la communication, l'éthique, le travail d'équipe et autres soft skills s'avère extrêmement difficile; par conséquent, de nombreuses entreprises hésitent à investir en formations liées aux soft skills. A contrario, Moad constate que l'investissement dans les formations en soft skills est largement justifié vu l'impact qu'elles apportent sur l'individu et l'organisation et du fait que les hard skills sont des compétences à elles seules pourraient ne pas avoir ni de sens ni impact (Moad, 1995).

Les chercheurs ont indiqué que les diplômés de l'enseignement supérieur n'acquièrent pas forcément les compétences requises pour une carrière dans l'industrie (Peddle, 2000). Les travaux de Matthew T. Hora et al. à cet égard sont édifiants du fait qu'ils brossent un tableau de synthèse des mécanismes liant soft skills à l'employabilité (Matthew T. et al., 2018). Selon eux, il a été exprimé que l'accent mis sur les compétences relatives à l'employabilité dans toutes les disciplines pourrait doter les étudiants de compétences non techniques nécessaires à la fin de leurs études (Fallows et Steven, 2000). Ils rappellent les travaux reprenant la mise en exergue du paradigme de la relation soft skills et employabilité, les compétences concernées et le modèle pouvant assurer un impact positif sur l'employabilité. L'hypothèse intuitive de base étant que les soft skills et l'employabilité sont étroitement liées. Les établissements de formation devraient donc œuvrer davantage à enseigner les soft skills à leurs étudiants en vue de leur assurer une meilleure insertion dans le marché de l'emploi et une meilleure ascension professionnelle (Zehr, 1999).

Des compétences interpersonnelles non techniques sont nécessaires d'être acquises, en sus de compétences techniques à des fins d'employabilité et l'intégration des soft skills dans les programmes d'études en administration et gestion des affaires encourage l'embauche d'étudiants sur le marché du travail actuel (Glenn, 2008), (James et James, 2004), (Mitchell et al., 2010), (Perreault, 2004) et (Wilhelm, 2004).

Pool et Sewell ont conçu un modèle pratique utilisant une des compétences pour développer l'employabilité des étudiants (Pool et Sewell, 2007). D'autres auteurs ont utilisé le modèle d'évaluation de Borich en 1980 pour mesurer les compétences des diplômés en compétences transférables (Robinson et Garton, 2008). Par ailleurs, l'adaptation durable des compétences disponibles et des compétences exigées par le marché du travail affecte directement l'employabilité de l'individu (Peretti, 2004).

A titre d'exemple, la relation entre la communication et l'employabilité a été vérifiée en littérature (Ortiz et al., 2016), (Salleh et al., 2015), (Rizwan et al., 2018), (Oussii et Klibi, 2017), (San-Valero et al., 2018). Selon Pierce (2019), les employeurs s'attendent à ce que leurs nouvelles recrues possèdent des compétences en résolution de problèmes, en pensée critique, en communication, en collaboration et en travail d'équipe. Par ailleurs, sur la base d'une analyse des offres d'emploi, Bee et Hie ont constaté que le travail d'équipe étaient les deux compétences les plus recherchées dans le monde du travail (Bee et Hie, 2015). Les compétences en travail d'équipe s'avèrent également importantes en termes d'employabilité (Jackson, 2013)

D'autres auteurs ont également rappelé l'importance et surtout l'impact positif de la capacité de travail en équipe sur l'employabilité (Goleman, 1995), (Goleman et Boyatzis, 2008), (Claxton, Costa, et Kallick, 2016). La capacité d'apprentissage différencie également les salariés en exercice dans leur avancement professionnel et l'employé est donc appelé à développer son « panier » de compétences par l'apprentissage afin d'assurer son employabilité (Burk et Vankleef, 1996), (Romaniuk et Snart, 2000).

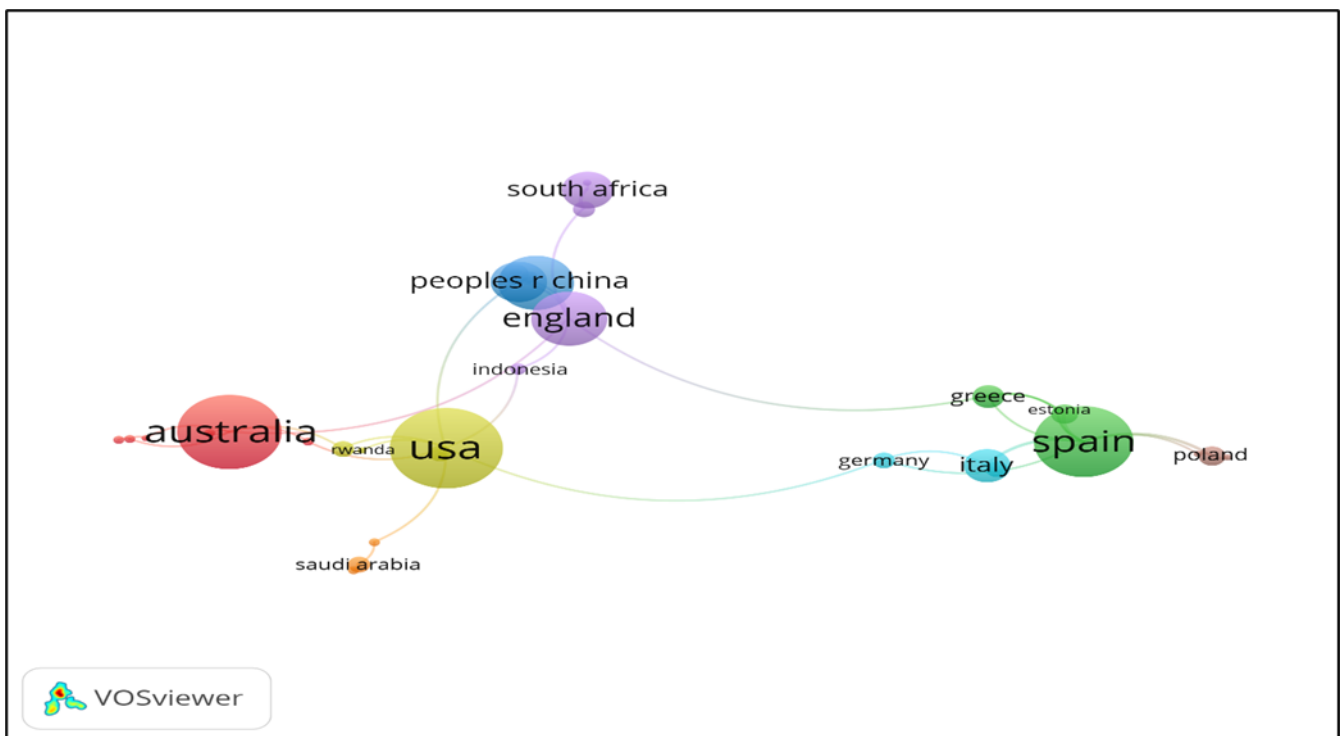
Des auteurs font référence à la contribution non négligeable, voire requise pour certaines professions et dans certains contextes, de la créativité à la performance et l'employabilité des individus (Harvey, 2000); (Andrews et Higson, 2008), (Kalfa et Taksa, 2015), (Clarke, 2017), (Moore et Morton, 2017). La prise d'initiative a été également recensée parmi les compétences en matière d'employabilité

(Omar et al., 2012), (Omenyi et al., 2008), (Meeks, 2017). Il a été par ailleurs démontré que l'estime de soi était positivement associée à l'orientation vers l'employabilité .

Nous avons conduit une recherche bibliographique pour déterminer les pays les plus influents en littérature sur les thèmes et relations fondamentales pour notre problématique. Nous nous sommes focalisés sur les articles publiés en anglais et indexés Web of Science Core Collection entre 2018 et 2022 inclus. Les résultats sont édifiants et permettent d'asseoir l'intérêt de notre sujet de thèse.

Le graphique suivant montre la masse des publications traitant de la relation entre soft-skills et employabilité

Figure N°1 : Publications traitant de la relation entre soft-skills et employabilité

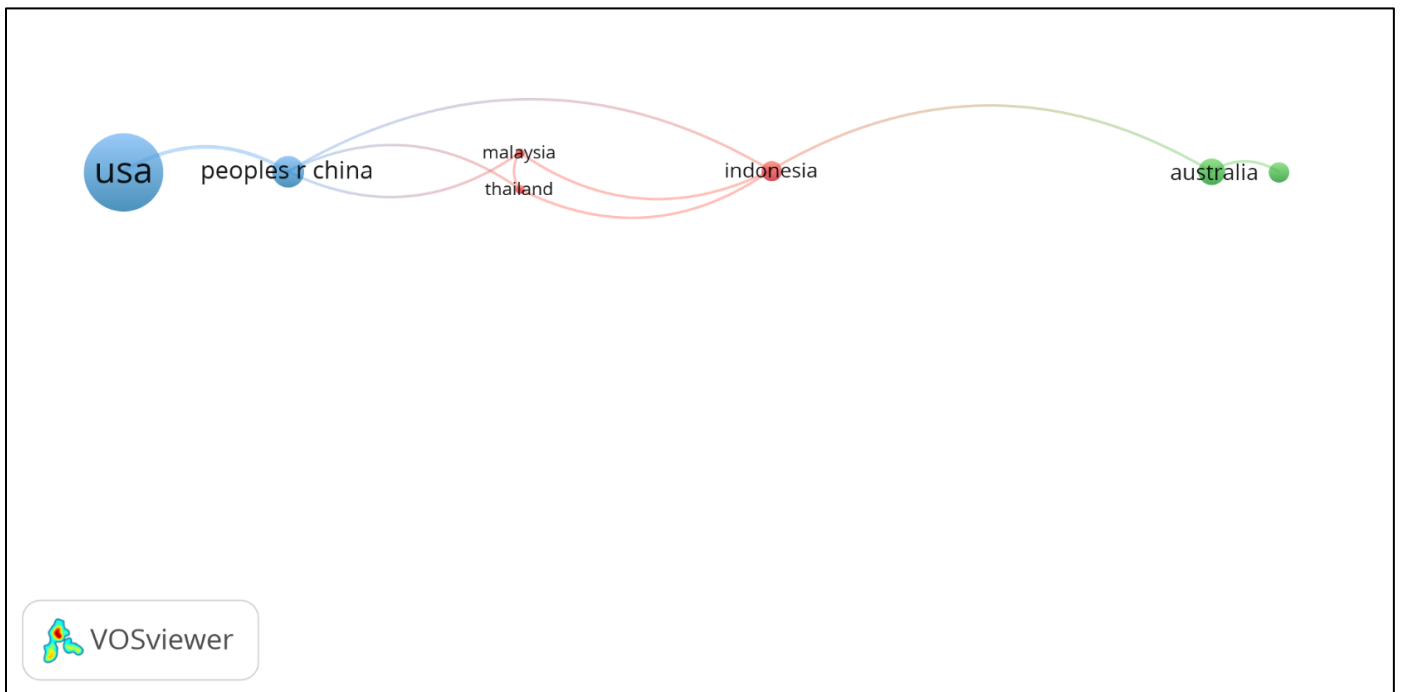


Source : nous-mêmes.

Il en ressort que l'intérêt au sujet est très important particulièrement aux Etats-unis d'Amérique, l'Australie et l'Europe. La chine et le Royaume Uni y accorde aussi un intérêt relativement important relativement à l'Afrique et au monde Arabe.

Quant aux publications traitant de la relation Soft skills et sentiment d'efficacité personnelle (voir graphe N° 2, les publications sont beaucoup moins importantes et se concentrent essentiellement et par ordre d'importance aux Etats-Unis, Chine, Australie et quelques pays d'Asie. A noter que les publications sont donc rares sur le sujet en Europe, Afrique et monde Arabe.

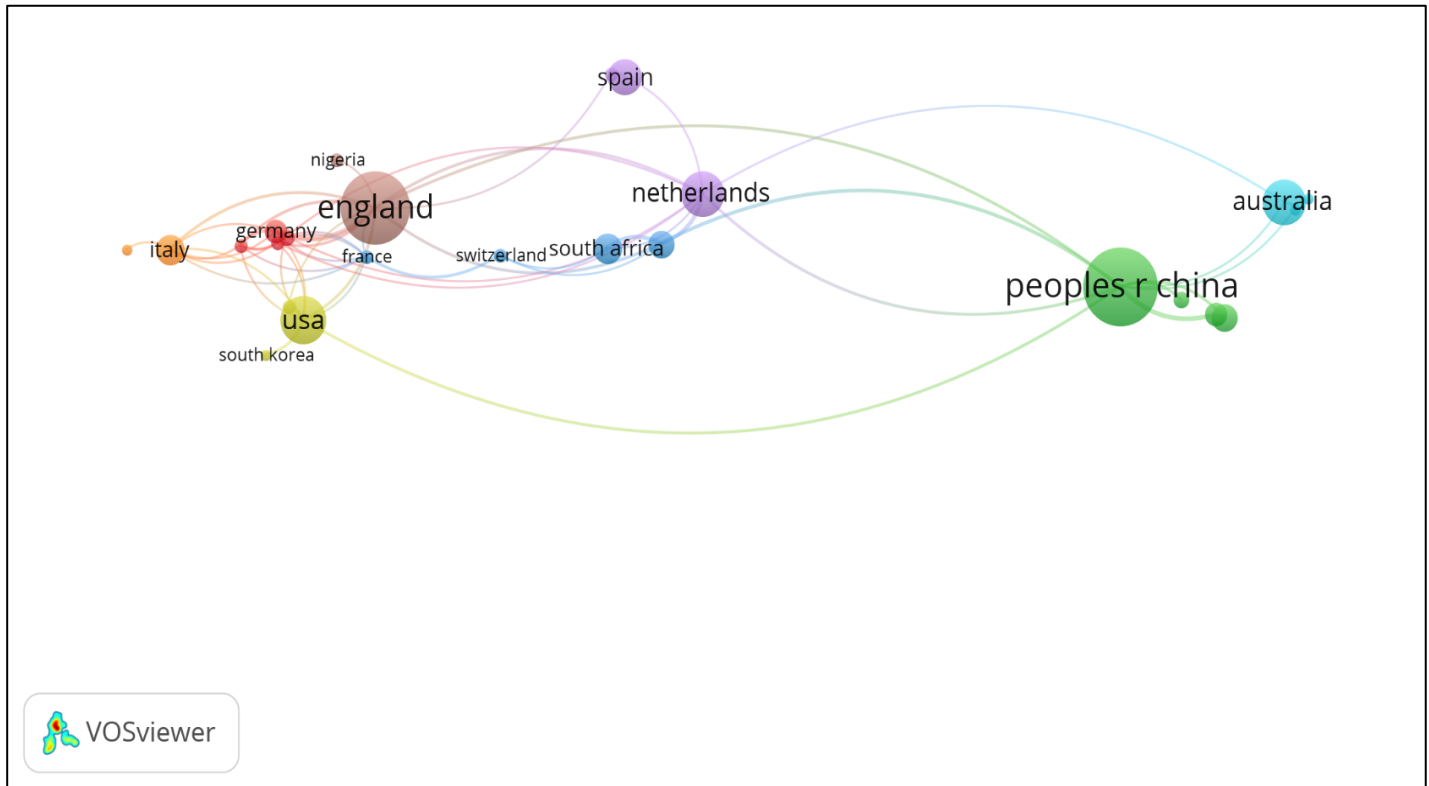
Figure N°2 : Publications traitant de la relation entre soft-skills et sentiment d'efficacité personnelle



Source : nous-mêmes.

En dernier lieu nous présentons ci_ après une illustration de l'effort de publication et de recherche scientifique traitant de la relation entre le sentiment d'efficacité personnelle et l'employabilité.

Figure N°3 : Publications traitant de la relation entre le sentiment d'efficacité personnelle et l'employabilité.



Source : nous-même

Comme on peut le constater sur ce graphique, les travaux de recherche sur le sujet sont en quantité. Le graphique met en exergue, un intérêt notoire en Chine, au Royaume-Uni, en Europe, en Australie et aux Etats-unis. Encore une fois la production scientifique de l'Afrique sur le sujet est quasi nulle, hormis l'Afrique du Sud et le Nigeria.

Ce travail bibliographique, nous permet d'un coté de montrer que le sujet revêt un intérêt scientifique pratiquement dans les cinq continents, qu'il continue à être d'actualité et que les publications qui sont afférentes se font rares dans notre espace géographique. Ceci étant dit, nous formulons dans ce qui suit nos hypothèses qui feront l'objet de tests empiriques.

3.2- Soft skills pour l'employabilité des jeunes en formation

Les universités ont initialement la mission de produire des diplômés qualifiés, aptes à l'emploi et qui demeurent employés sur le temps (Heang et al., 2019), (Majid et coll., 2020), (Rowe & Zegwaard,

2017), (Shivoro et coll., 2018). D'où la nécessité d'établir un partenariat entre les industries et les établissements d'enseignement supérieur. Cependant, les recherches menées par Akinwale (2020) ont révélé que des politiques claires devraient être formulées pour renforcer ce partenariat. Même en l'absence de telles politiques, l'enseignement supérieur devrait prendre en charge cette question de l'employabilité et tous les cours universitaires sont censés inclure des compétences d'employabilité dont les soft skills (Heang et al., 2019).

Bacevic (2014) a constaté que par exemple en Europe, les compétences en matière d'employabilité sont un sujet de préoccupation sur l'ensemble du continent et qu'elles sont intégrées dans les politiques d'éducation. Le discours s'est déplacé de plus en plus de l'accent mis sur les compétences techniques vers un accent mis sur les soft skills. Barman et Das (2020) ont rajouté dans le même sens que l'apprentissage continu est essentiel à la bonne évolution des individus sur les marchés du travail.

La dynamique de la société et de l'environnement de travail nécessite le développement de compétences flexibles (soft skills en l'occurrence), de sorte que les prestataires de services éducatifs à tous les niveaux soient en mesure de répondre à ce nouvel impératif d'employabilité (Hartmann et Komljenovic, 2020). L'économie d'aujourd'hui étant fondée sur la connaissance; l'apprentissage des compétences génériques devient de mise et les étudiants devraient donc apprendre à apprendre, et non pas seulement à se qualifier, pour faire face à un environnement plein d'incertitudes et de changements (Majid et al., 2020).

Des recherches récentes laissent entendre que l'obtention d'un diplôme ne suffit pas pour décrocher un emploi et le maintenir (Majid et al., 2020). À cet égard, le rôle principal des universités devra changer pour produire des diplômés ayant des compétences en matière d'employabilité (Noe et Kodwani, 2018). Or, la principale préoccupation révélée par la littérature est que les diplômés n'ont pas de compétences générales, bien que la plupart d'entre eux aient de bonnes qualifications (Majid et al., 2020), (Shivoro et coll., 2018).

Klaus constate que trois quarts de la réussite professionnelle à long terme dépend des compétences humaines, alors que seulement un quart dépend des connaissances techniques (Klaus, 2010). De même, John note que les hard skills ne contribuent que pour 15 % à la réussite professionnelle d'une personne, alors que 85 % de la réussite est le résultat des soft skills (John, 2009).

Salleh et al. (2017) ont mentionné qu'il existe une corrélation entre les compétences non techniques et l'employabilité. Une autre recherche conforte le fait qu'à l'embauche les employeurs considèrent les compétences non techniques comme la principale caractéristique de la réussite en milieu de travail (Wilhelm, 2004).

Majid et al. tout comme Cinque, ont mené des études approfondies auprès des la perception et l'ancrage de ces soft-skills parmi les étudiants des contextes qu'ils ont étudié (Majid et al., 2012) et (Cinque, 2016). Le besoin d'entretenir et développer les compétences techniques et non techniques demeurant le gage de tout développement professionnel (Schulz, 2008) avec l'avantage crucial des compétences non techniques qui sont essentielles pour des interactions sociales harmonieuses dans la société et qui demeurent liées aux personnalités, aux attributs, aux qualités et au comportement personnel des individus (Majid et al., 2012).

La communauté des chercheurs s'accorde tout de même sur le fait que les compétences non techniques déterminent d'une certaine manière la capacité de gérer sa propre activité professionnelle et sa propre carrière, d'assumer ses responsabilités, et de performer dans le relationnel d'où la nécessité d'intégrer leur enseignement dans les cursus académiques pour relever les nouveaux défis de la société moderne (Gruzdev et al., 2018).

Conclusion

La littérature relative à la relation entre soft skills et employabilité est bien enracinée et s'avère de plus en plus abondante vu l'intérêt du sujet.

Elle a permis de définir les contours et les déterminants de l'employabilité à travers différentes approches. Les approches revues vont de l'approche économique à l'approche managériale en passant par l'approche sociologique et psychologique. Les déterminants vont également des facteurs organisationnels et facteurs personnels. Les ongles de vision peuvent être du côté de l'offre de travail comme de du côté de la demande. L'approche générale quant à elle tente d'intégrer tous ces aspects dans un paradigme général.

Par ailleurs la littérature relative aux soft skills montre l'intérêt porté par la recherche dans le domaine à ces nouvelles compétences intangibles et à caractéristiques spécifiques telle que leur

transférabilité. Le consensus sur la définition des soft skills entre les auteurs n'a jamais été acquis et l'inventaire de ces compétences varie d'un auteur à un autre selon son angle de vision et la classification adoptée. Ils s'accordent en revanche sur le fait que ce sont des compétences d'ordre interpersonnel, social et relationnel. Ils s'accordent également sur leur importance de nos jours dans le marché de travail et la nécessité de leur acquisition. Les soft skills suscitent, cependant des controverses liées à leur caractère inné ou acquis, à leur impact et à leur mesurabilité.

En fin, la littérature a permis également d'examiner le lien entre les soft skills et l'employabilité individuelle soit en approfondissant les fondements théoriques par la mobilisation des théories telle que celle du capital humain et celle des ressources et compétences ou en mettant à l'épreuve ses principales hypothèses par le biais de tests empiriques. Cette littérature théorique et empirique montre une richesse d'approches et d'analyses suscitant parfois des controverses sur certains aspects. Elle établit par contre l'impact de l'investissement en capital humain via la formation et soutient à travers des études empiriques, la corrélation positive entre le développement des soft skills et l'insertion dans le marché de l'emploi ainsi que sur le développement de carrière notamment à travers la transposition des soft skills à des nouveaux contextes dans le cadre d'une mobilité choisie ou imposée par exemple en cas de perte d'emploi.

Notre travail de revue de la littérature en ce qui concerne la relation des soft-skills et de l'employabilité, a deux apports ; un sur le plan théorique et un sur le plan managérial. Sur le plan théorique, il a l'intérêt de mettre en exergue la variété et la richesse des études et des recherches sur le sujet tant en termes d'angles choisis pour l'étude de la relation que de la variété des terrains d'étude en ce qui concerne les études empiriques. L'article montre également la diversité et surtout le déséquilibre en termes de nombres de publications sur le sujet entre les différents continents et différents pays. Les pays anglosaxons semblent porter un intérêt plus prononcé pour cette problématique.

Sur le plan managérial, cet article met de la lumière sur cette relation tant débattue et qui se veut une relation positive entre l'investissement en soft skills et l'employabilité individuelle. Cet état de fait est susceptible d'éclairer les décideurs dans le monde des affaires, les gestionnaires des ressources humaines, les décideurs en matière de politiques publiques notamment dans le domaine de l'enseignement supérieur et la formation. Les individus peuvent y trouver aussi un intérêt pour le

développement de leurs carrières à travers le développement de leurs compétences y compris les compétences douces.

Ce travail présente tout de même une limite liée à la méthodologie qui pourrait à notre sens être améliorée par une recherche systématique actualisée où l'on pourrait utiliser un logiciel adapté à cette fin.

Ceci étant, nous pensons que cette même limite constitue une opportunité d'amélioration de la recherche dans le futur en adoptant la démarche indiquée. Une autre perspective de la recherche consisterait à focaliser la recherche sur l'état de la recherche sur le sujet dans les pays en développement en général et dans le cas du Maroc en particulier. Nous pensons également qu'il serait intéressant de mener des études empiriques au Maroc ciblant des contextes où l'on pourra approcher cette relation et mesurer son impact.

Références bibliographiques :

- Abd Majid F., Zaini M. H., Shafie S., & Hidayu N. (2020).** « Soft Skills Instructional Practices: An Investigation from the Perspective of the Immediate Stakeholders».
- Akinwale Y. O. (2020).** «Exploratory analysis of university-industry interactions: The case of Nigerian oil sector». *International Journal of Education Economics and Development*, 11(2), 149-164.
- Al-Mamun M. A. (2012).** « The Soft Skills Education for the Vocational Graduate: Value as Work Readiness Skills ». *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, Page 326-338.
- Alpay E. et Walsh E. (2008).** « A skills perception inventory for evaluating postgraduate transferable skills development ». *Assessment & Evaluation in Higher Education* 33(6):581-598.
- Andrews J. et Higson H. (2008).** « Graduate Employability, ‘Soft Skills’ Versus ‘Hard’ Business Knowledge: A European Study ». *Higher Education in Europe*. Volume 33, 2008 - Issue 4: Employability, Mobility and the Labour Market
- Arthur M. B. (1994).** « The boundaryless career : A new perspective of organisational inquiry». *Journal of organisational Behavior*, 15, 1994, pp.295-306.
- Bacevic J. (2014).** « Education for work sets you free: ‘employability’ and higher education in former Yugoslavia and its successor states». *European Journal of Higher Education* Volume 4, 2014 - Issue 3.
- Balcar J. (2016).** « Is it better to invest in hard or soft skills? ». *The Economic and Labour Relations Review*, 27(4), 453-470.
- Bandura A. (1986).** «Social foundations of thought and action: A social cognitive theory». Englewood Cliffs : Prentice Hall, New York.
- Bandura A. et Jourden F. (1991).** « Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making ». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 60, n° 6, pp. 941-851.
- Barman A. , & Das K. (2020).** « Whether B-Schools Care Spencer & Spencer’s workplace competency framework in the 21st century? Revalidating through reliability ». *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(11), 2910-1920.
- Becker G. S. (1975).** « Front matter, human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. ». Second Edition (pp. 22-0). NBER.
- Becker G. S. (1994).** « Human capital revisited. In *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* ». Third Edition (pp. 15-28); The University of Chicago Press.
- Bee O. K., & Hie T. S. (2015).** « Employers’ emphasis on technical skills and soft skills in job advertisements». *The English Teacher* 44 (1), 1.
- Bhagra A. & Sharma D. (2018).** « Changing Paradigm of Employability Skills in the Global Business World: A Review». *IUP Journal of Soft Skills*. Vol. 12 Issue 2, p7-24. 18p.
- Borich G. D. (1980).** « Three Models for Conducting Follow-Up Studies of Teacher Education and Training». Authoring Institution: Texas University, Austin. Research and Development Center for Teacher Education.
- Botke et al., (2018).** « Work factors influencing the transfer stages of soft skills training: A literature review». *Educational Research Review* Volume 24, Pages 130-147.
- Bourgeois E. et Durand M. (Dir.) (2012).** « Apprendre au travail ». Paris : PUF.
- Bronson A. (2007).** « Helping CTE Students Learn to Their Potential ». *Techniques: Connecting Education and Careers* (J3), v82 n7 p2.
- Burk R. et Vankleef J. (1996).** « Prior Learning assessment in Canada a credit to workforce development ». *Career and Planning and Adult Development Journal*, n° 12, pp.4238.
- Cadin L., Bender A. F., de Saint Giniez V. & Pringle J. (2000).** « Carrières nomades et contextes nationaux ». In *Internationalisation de la gestion des ressources humaines?*.
- Carner C.S., et Scheir M.F. (1989).** « Attention and self-regulation: a control-theory approach to human behaviour ». New York: Spring-Verlag.

- Chalkiadaki A.** (2018). « A Systematic Literature Review of 21st Century Skills and Competencies in Primary Education ». *International Journal of Instruction* . Vol.11, No.3
- Cinque Maria.** (2016). « Lost in translation'. *Soft Skills Development in European Countries* ». *Tuning Journal for Higher Education* 3 (2), 389-427.
- Clarke M.** (2017). « Building employability through graduate development programs: A case study in an Australian public sector organization ». *Personnel Review*, Vol. 46 No. 4, pp. 792-808.
- Claxton G., Costa A. L. et Kallick B.**(2016). « Hard Thinking about Soft Skills ». Volume 73 | Number 6. *Learning for Life Pages* 60-64.
- Credé M. et Kuncel N. R.**(2008). « Study Habits, Skills, and Attitudes: The Third Pillar Supporting Collegiate Academic Performance ». *Perspectives on Psychological Science*. Vol 3, Issue 6.
- De Fillipi R. J., Arthur M. B.** (1996). «Boundaryless contexts and careers : a contemporary-based perspective », in Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (Eds), *The Boundaryless Career*; Oxford University Press, New York, NY, 7, pp. 117-131.
- Evans C., Nathan M., Simmonds D.** (1999). « Employability through Work ». Centre for Local Economic Strategies, 1 George Leigh Street, Manchester M4 5DL
- Evenson R.** (1999). « Soft Skills, Hard Sell ». *Techniques: Making Education and Career Connections*, v74 n3 p29-
- Fallows S. and Steven C.** (2000). « Building employability skills into the higher education curriculum: a university-wide initiative ». *Education + Training*, Vol. 42 No. 2, pp. 75-83.
- Forsé, M.** (2000). « Les relations sociales comme ressources ». *Sciences humaines (Auxerre)*, (104), 34-37.
- Fronty J.** (2017). « La réflexivité : une soft skill du manager de demain ? ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels (HS)*, pages 73 à 90.
- Fugate M., Van der Heijden B., De Vos A., Forrier A., De Cuyper Nele. M.** (2021). « Is what's past prologue? A review and agenda for contemporary employability research ». *Academy of Management Annals* 2021.
- Gazier B.** (2003). « L'employabilité » in ALLOUCHE, J. (Coord.). *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p. 418-427.
- Georges J. C.** (1996). « The myth of soft-skills training ». *Training*, 33, 48-50.
- Gerard F. M.** (2003). « L'évaluation de l'efficacité d'une formation ». *Gestion* 2000, Vol.20, n°3, 13-33.
- Gibert A., Tozer W. C. et Westoby M.** (2017). « Soft Skills, and Research Training ». *Trends Ecol Evol*. 2017.
- Glenn D.** (2008). « Study finds graduation gap for first-generation students, regardless of preparation; *The Chronicle of Higher Education*.
- Goleman D.** (1995). « Emotional Intelligence ». New York. Bantam Books
- Goleman D. et Boyatzis R.** (2008). « Social Intelligence and the Biology of Leadership ».
- Gruzdev M., Kuznetsova I., Tarkhanova I. Y., Kazakova E. I.** (2018). « University Graduates' Soft Skills: The Employers' Opinion ». *European Journal of Contemporary Education*, v7 n4 p690-698.
- Harvey L.** (2000). « An employability performance indicator ». *Perspectives: Policy & Practice in Higher Education*, 4:4.
- Harvey L.** (2001). « Defining and measuring employability ». *Quality in Higher Education*, vol 7, n° 2.van
- Haselberger D., Oberheumer P., Perez E., Cinque M., and Capasso D.** (2012). « Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions ». *Handbook of ModEs Project, Life Long Learning Programme*.
- Heang L. T., Ling Chui Ching, Lim Yet Mee, Cham Tat Hue** (2019). « University Education and Employment Challenges: An Evaluation of Fresh Accounting Graduates in Malaysia ».
- Heckman J. et Kautz T.** (2012). « Hard evidence on soft skills ». *Labour Economics* Volume 19, Issue 4, Pages 451-464.
- Hora M. T., Benbow R. J. & Smolarek B. B.** (2018). « Re-thinking soft skills and student employability: A new paradigm for undergraduate education ». *Change: The Magazine of Higher Learning*, 50(6), 30-37.
- Hurrell S. A.** (2016). « Rethinking the soft skills deficit blame game: Employers, skills withdrawal and the reporting of soft skills gaps ». *Human relations*, 69(3), 605-628.

- Ismail S.** (2017). « Graduate employability capacities, self-esteem and career adaptability among South African young adults ». *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-10.
- Jackson D.** (2013). « The contribution of work-integrated learning to undergraduate employability skill outcomes ». *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 14(2), 99-115
- Jamel O.** (2011). Thèse de Doctorat sur « L'employabilité : définition, création d'une échelle de mesure et contribution à l'étude des déterminants ».
- James R. F. & James M. L.** (2004). « Teaching career and technical skills in a "mini" business world ». *Business Education Forum*, 59(2), 39-4.
- John J.** (2009). « Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training Program on the Soft Skills Development of Management Students ». *Pacific Business Review*, pp. 19-27.
- Jones E.** (2016). « Mobility, graduate employability and local internationalization ». In *Global and local internationalization* (pp. 105-116). Brill.
- Kalauz M. S., Hudec G., Kirinic V.** (2015). « Soft skills perception among students: importance and performance ». *Central European Conference on Information and Intelligent Systems*.
- Kalfa S. et Taksa L.** (2015). « Cultural capital in business higher education: reconsidering the graduate attributes movement and the focus on employability ». Pages 580-595.
- Kanfer R.** (1990). « Motivation Theory and Industrial and Organisational Psychology ». Dunette, M. D., Hough, L.M. (eds.), *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*, vol. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press., pp.75-190.
- Kaushik et Bansal** (2015). « Enhancement In Soft Skills Through Students Training Intervention ». *International Journal of Advanced Information Science and Technology (IJAIST)*, Vol.4, No.6,
- Khanna V.** (2015). « Soft skills: a key to professional experience ». *International Journal of Research in Engineering, Social Sciences* , Volume 5 Issue 1.
- Klaus P.** (2010). « Communication breakdown ». *California Job Journal*, 28, 1-9.
- Klaus P., Rohman J. M. & Hamaker M.** (2007). « The hard truth about soft skills: workplace lessons smart people wish they'd learned sooner ». HarperCollins e-books
- Knight P. & Page A.** (2007). « The assessment of 'wicked' competences ». Practice-based Professional Learning Centre, Centre for Excellence in Teaching and Learning, The Open University.
- Knight P.T., Yorke M.** (2002). « Employability Through the Curriculum ». *Tertiary Education and Management* 8, 261-276
- Lo Presti A., Törnroos K. & Pluviano S.** (2020). « Because I am worth it and employable: A cross-cultural study on self-esteem and employability orientation as personal resources for psychological well-being at work ». *Current Psychology*, 39(5), 1785-1797.
- Majid S., Liming Z., Z Tong S/, Raihana S.** (2012). « Importance of Soft Skills for Education and Career Success ». *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE)*, Special Issue Volume 2 Issue 2, 2012
- Malykhin O., Aristova N. O., Kalinina L. & Opaliuk T.** (2021). « Developing Soft Skills among Potential Employees: A Theoretical Review on Best International Practices ». *Postmodern Openings*, 12(2), 210-232.
- Nathan S. K. & Rajamanoharane S.** (2016). « Enhancement of skills through e-learning: prospects and problems ». *The Online Journal of Distance Education and e-Learning*, 4(3), 24.
- Robles M. M.** (2012). « Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace ». *Business communication quarterly*, 75(4), 453-465.
- McCowan T.** (2015). « Should universities promote employability? ». *Theory and Research in Education*, 13(3), 267-285.
- McQuaid R. W. & Lindsay C.** (2005). « The concept of employability ». *Urban studies*, 42(2), 197-219.
- Meeks G. A.** (2017). « Critical soft skills to achieve success in the workplace ». (Doctoral dissertation, Walden University).
- Mincer J.** (1958). « Investment in human Capital and Personal Income Distribution ». *Journal of Political Economy*, vol. 66, pp. 281-302.
- Mincer J.** (1974). « Schooling, Experiences and earnings ». NBER, New York, Columbia University Press.

- Mitchell G. W., Skinner L. B. & White B. J.** (2010). « Essential soft skills for success in the twenty-first century workforce as perceived by business educators ». *Delta Pi Epsilon Journal*, 52(1).
- Moad J.** (1995). « Calculating the real benefit of training ». *Datamation*, 41(7), 45-47.
- Moore T. & Morton J.** (2017). « The myth of job readiness? Written communication, employability, and the 'skills gap' in higher education ». *Studies in Higher Education*, 42(3), 591-609.
- Nathan S. K., Rajamanoharane S. & Sumathi A.** (2016). « A Case Study on the Reflection of Unemployment: Issues of Graduates and the Remedial Measures ». *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 6(9), 1118-1125.
- Noe R. A., & Kodwani A. D.** (2018). « Employee training and development ». 7e. McGraw-Hill Education.
- Nusrat M. & Sultana N.** (2019). « Soft skills for sustainable employment of business graduates of Bangladesh ». *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*.
- Omar N. H., Manaf A. A., Mohd R. H., Kassim A. C. & Abd Aziz K.** (2012). « Graduates' employability skills based on current job demand through electronic advertisement ». *Asian Social Science*, 8(9), 103.
- Omenyi Ada., Agu Ngozi and Odimegwu Christy O** (2008). « Graduates' Employability Skills for Today's Workplace: A Groundwork for Assessment ». Paper Presented at the Higher Education Research and Policy Network [HERPNET], Third Regional Conference on Higher Education for Youth Empowerment: Opportunities, Capabilities and Second Chances.
- Onisk M.** (2011). « Is measuring soft-skills training really possible ». Appcon: Sidney, Australia.
- Ortiz L. A., Region-Sebest M. & MacDermott C.** (2016). « Employer perceptions of oral communication competencies most valued in new hires as a factor in company success ». *Business and Professional Communication Quarterly*, 79(3), 317-330.
- Oussii A. A. & Klibi M. F.** (2017). « Accounting students' perceptions of important business communication skills for career success: An exploratory study in the Tunisian context ». *Journal of Financial Reporting and Accounting*.
- Outin J. L.** (1990). « Trajectoires professionnelles et mobilités de la main d'œuvre : La construction sociale de l'employabilité ». *Sociologie du Travail*, n° 4, 1990, pp. 469- 489.
- Peck J. & Theodore N.** (2000). « Beyond 'employability' ». *Cambridge Journal of Economics*, 24(6), 729-749.
- Peddle M. T.** (2000). « Frustration at the factory: Employer perceptions of workforce deficiencies and training needs ». *Journal of Regional Analysis & Policy*, 30(1), 23-40.
- Peretti J. M.** (2004). « Gestion des ressources humaines ». Vuibert; 12e édition.
- Perreault H.** (2004). « Business educators can take a leadership role in character education ». *Business Education Forum*, 59(1), 23-24.
- Pierce D.** (2019). « What Employers Want: Employers are Looking to Community Colleges for Help in Teaching Soft Skills ». *Community College Journal*, 89(3), 20-25.
- Pool L. D. & Sewell P.** (2007). « The key to employability: developing a practical model of graduate employability ». *Education+ Training*.
- Raitskaya L. K. & Tikhonova E. V.** (2018). « Perceptions of soft skills by Russia's university lecturers and students in the context of the world experience ». *RUDN Journal of Psychology and Pedagogics*, 15(3), 350-363.
- Ratsimbazafy C.** (2021). « Modèle pédagogique et employabilité ». Actes de la Conférence Internationale des Dirigeants des institutions d'Enseignement et de recherche de Gestion d'Expression Française. Kénitra. Maroc.
- Redford K.** (2007). « How to measure the impact of soft skills training ». *Personnel Today*.
- Reyneri E.** (1990). « Le marché du travail au-delà de l'alternative entre macro-contraintes et micro-rationalité: A propos des stratégies des travailleurs bénéficiaires de la Cassa Integrazione Guadagni en Italie ». *Sociologie du travail*, 543-560.
- Rizwan A., Demirbas A., Hafiz N. A. S. & Manzoor U.** (2018). « Analysis of perception gap between employers and fresh engineering graduates about employability skills: a case study of Pakistan ». *Int. J. Eng. Educ*, 34(1), 248-255.
- Robinson J. S. & Garton B. L.** (2008). « An assessment of the employability skills needed by graduates in the College of Agriculture, Food and Natural resources at the University of Missouri ». *Journal of agricultural education*, 49(4), 96-105.

- Romaniuk K., Snart F.** (2000). « Enhancing employability: the role of prior learning assessment and portfolios ». *Journal of Workplace Learning* [s. l.], v. 12, n. 1, p. 29–34.
- Arthur M.B. & Rousseau D.M.** (1996). « Introduction: the boundaryless career as a new employment principle ». Oxford University Press, New York, Ch.1, pp. 3-20.
- Rowe A. D. & Zegwaard K. E.** (2017). « Developing graduate employability skills and attributes: Curriculum enhancement through work-integrated learning » .
- Salleh R., Yusoff M. A. M., Harun H., & Memon M. A.** (2015). « Gauging Industry's Perspectives on Soft Skills of Graduate Architects: Importance vs Satisfaction ». *Global Business & Management Research*, 7(2).
- Salleh K. M., Sulaiman N. L., Mohamad M. M. & Sern L. C.** (2017). « Assessing soft skills components in science and technology programs within Malaysian Technical Universities ». *Songklanakarin Journal of Science & Technology*, 93(3).
- San-Valero P., Robles A., Ruano M. V., Martí N., Cháfer A., & Badia J. D.** (2019). « Workshops of innovation in chemical engineering to train communication skills in science and technology ». *Education for Chemical Engineers*, 26, 114-121.
- Schultz T. W.** (1961). « Investment in human capital ». *The American economic review*, 51(1), 1-17.
- Schulz B.** (2008). « The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge ».
- Sethi R.** (2016). « Importance of soft skills for professional students ». *International Journal of Recent Research Aspects*, 113-115.
- Sharma V. A. N. D. A. N. A.** (2017). « Soft Skills: A medium to enrich Language Teaching ». *Research Journal of English Language and Literature*, 5(2), 37-43.
- Shivoro R., Shalyefu R. K., & Kadhila N.** (2017). « Embedding graduate employability attributes in management sciences curricula: A case of two Namibian universities ». *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, 8(1), 123-136.
- Shivoro R. S.** (2018). « A framework for the integration of graduate employability attributes ». *Vurricula of Management Sciences at higher education institutions in Namibia* (Doctoral dissertation, University of Namibia).
- Sousa M. J., & Rocha, Á.** (2017). « Game based learning contexts for soft skills development ». In *World Conference on Information Systems and Technologies* (pp. 931-940). Springer, Cham.
- Stewart C., Wall, A., & Marciniak, S.** (2016). « Mixed signals: do college graduates have the soft skills that employers want? ». In *Competition forum* (Vol. 14, No. 2, p. 276). American Society for Competitiveness.
- Tang K. N.** (2019). « Beyond Employability: Embedding Soft Skills ». *Higher Education*; *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 18(2), 1-9.
- Taylor E.** (2016). « Investigating the perception of stakeholders on soft skills development of students: Evidence from South Africa ». *Interdisciplinary journal of e-skills and lifelong learning*, 12(1), 1-18.
- Thill E. E.,** (1993). « Les théories de l'expectation et de la valeur ; Introduction à la Psychology de la Motivation ». Laval, Editions Etudes Vivantes, pp. 345-352.
- Van der Heijden B.** (2001). « Prerequisites to guarantee lifelong employability ». *Personnel Review*, vol. 31, n° 1, 2001, pp. 44- 61.
- Wilhelm W. J.** (2004). « Determinants of moral reasoning: Academic factors, gender, richness of life experiences, and religious preferences ». *The Delta Pi Epsilon Journal*, XLVI(2), 105-121
- Zehr M. A.** (1998). « New office economy putting greater demands on school ». *Education Week*, 17(23), 7.