

# SOFT SKILLS : EFFET DE MODE, D'INFLUENCE OU NOTION INCONTOURNABLE ?

Assia BENABID Professeur Assistant Faculté des Sciences Ben'Msik

*Résumé- Actuellement, nous remarquons un grand engouement pour les soft skills, en effet, outre les qualifications académiques ou bien techniques, les entreprises recherchent de plus en plus d'autres talents chez les candidats en quête d'un emploi, elles font donc appel à l'intelligence émotionnelle connue sous le nom de soft skills pour attirer ceux qui répondent le plus à leurs critères, ce sont des qualités tant humaines que relationnelles telles : l'écoute, l'empathie, la résilience, l'adaptabilité, la congruence, la créativité, la gestion du stress, la pédagogie etc, très prisées lors des recrutements car elles renforcent le capital humain de l'entreprise dans laquelle tout salarié s'épanouit.*

*Sans vouloir pour autant négliger l'importance des diplômes académiques « hard skills », ce sont bien les soft skills qui démarquent une personne d'une autre car elles sont déterminantes pour non seulement son embauche mais aussi pour ses possibilités de carrière d'où leur grande importance.*

*Ainsi, elles permettent à tout un chacun de mieux interagir avec les collègues de travail et de mieux gérer une situation délicate. Désormais, l'employé doit être doté d'un sens de l'intrapreneur apte à agir tel un entrepreneur agile au sein de l'entreprise.*

*Mots clés : soft/ hard skills, talent, intelligence émotionnelle, capital humain, créativité, entrepreneur, recrutement et carrière.*

## I. INTRODUCTION

Réussir ses relations avec autrui est bien le rêve de beaucoup d'entre nous.

Pourtant dans le contexte actuel où tensions et agressivité sont de plus en plus courantes, construire des relations équilibrées, saines, harmonieuses, et sans équivoque est devenu un défi difficile qu'il faut arriver non sans mal à relever afin de vivre dans la paix et la sérénité. Quelle jubilation plus gratifiante dans la vie que d'arriver à réussir à communiquer avec les autres surtout à mieux les comprendre pour les cerner et d'établir de bonnes relations avec eux.

Par conséquent, une vie professionnelle ne peut plus se fonder sur la seule maîtrise d'un contenu spécifique, en effet, pour réussir nous devons être capables d'apprendre régulièrement des

connaissances nouvelles, de développer les soft skills, il s'agit de compétences personnelles permettant d'harmoniser ses relations avec autrui et de bien vivre son travail en toute confiance et ce, dans un esprit de coopération, d'être entreprenants au sens large, de construire sa vie et de prendre des initiatives.

## 1. AVANTAGES DE LA COMMUNICATION

Néanmoins, il faut avoir soi-même évolué, avoir personnellement changé dans ses attitudes à l'égard d'autrui pour percevoir, comprendre et traiter les problèmes humains qu'il ne faut sans doute pas négliger ni traiter comme des grains de sable dans un tas ni même comme des contingences irritantes dont il faut vaille que vaille se débarrasser, de ce fait, l'idéal de la communication n'est-il pas de rapprocher les hommes, les valeurs, les cultures ? Afin de compenser les horreurs, les doutes, voire les maladrances de notre époque. Soulignons à cet égard que la communication mêle de manière inextricable valeurs et intérêts idéaux et idéologiques.

Ainsi, personne n'est extérieur à la communication, personne n'a de ce fait de distance à son égard, chacun est partie prenante de cette dernière laquelle n'est jamais neutre ni extérieure à soi, une réflexion s'impose alors sur la communication qui revêt un effort considérable de distanciation, de recul tant pour celui qui essaie de comprendre que pour celui à qui est destiné la réflexion. Il n'y a donc pas d'hommes sans sociétés, de même n'y a-t-il pas de sociétés sans communication ? Et c'est bien en cela que la communication est à la fois une réalité et un modèle culturel incontournable.

Il n'y a donc jamais de communication en soi et

pour soi au contraire elle est toujours liée à un modèle culturel c'est-à-dire une représentation de l'autre puisque communiquer consiste à échanger, diffuser mais aussi et surtout à interagir avec une personne ou une collectivité. L'acte le plus insolite de communication renferme en réalité l'histoire ou l'identité d'une culture voire d'une société.

## 2. QUE SIGNIFIENT LES SOFT SKILLS ?

Par opposition aux « hard skills » : compétences techniques, mesurables, démontrables acquises par l'individu, connaissances de l'ordre technique, académiques qui sont dispensés par des diplômes, des certificats.

De l'autre côté, il y a les soft skills littéralement « compétences douces » souvent associées au domaine de l'intelligence émotionnelle, plus informelles et moins conscientes telles (l'écoute, la pédagogie, l'empathie, l'adaptabilité, la créativité, la gestion du stress...) qualités humaines que le manager a tout intérêt à relever, à déceler voire à identifier et à valoriser chez son collaborateur pour en faire un vecteur de motivation, autant de compétences à part entières qui existent depuis fort longtemps et qui peuvent servir de levier à la performance et à la compétitivité car à compétences égales, les soft skills font la différence dans un esprit de coopération par exemple en cas de recrutement lorsqu'un DRH (Directeur de Ressources Humaines) se retrouve en face de deux personnes à compétences techniques similaires ce sont les soft skills qui vont faire la différence et seront déterminantes car en identifiant les vôtres et en sachant comment bien les utiliser et les mettre en avant vous allez même avoir une longueur d'avance sur votre concurrent lequel vise la même évolution professionnelle que vous au poste à pourvoir. En effet, le recruteur sera donc encore plus attentif à la façon dont vous allez démontrer vos soft skills surtout s'il est à la recherche d'un candidat à fort potentiel d'évolution.

En effet, un recruteur passera moins de 20% de

son temps d'entretien à mesurer ou à valider vos connaissances mais il s'attardera par contre beaucoup plus longuement à évaluer la manière dont vous appliquez vos connaissances ou bien encore la manière dont vous allez vous comporter en groupe au sein de l'entreprise.

C'est donc sur votre savoir-être et non sur votre savoir-faire que se fera toute la différence. Les talents donc comptent beaucoup plus que les qualifications et les soft skills démarquent aisément une personne d'une autre.

### 2.1. MODELE PRISE EN ENTREPRISE

Désormais, l'entreprise est à la recherche aujourd'hui d'un modèle qui redonnerait de la confiance aux équipes opérationnelles, car l'accumulation du mal être aussi bien individuel que collectif se paie très cher, l'entreprise cherche avant tout des personnalités avec lesquelles elle trouvera du plaisir à travailler, ce n'est pas pour rien que 60% des critères requis pour la qualification à un emploi relèvent des soft skills.

Il va sans dire que chaque entreprise est unique, chacune a sa culture d'entreprise, chaque poste a également des critères de qualifications bien précis, certaines soft skills font l'unanimité et sont de véritables notions incontournables.

De ce fait, les jeunes générations sont porteuses de cette nouvelle vision. Il faut juste savoir démontrer au travers d'exemples vécus et concrets certains de leurs principaux soft skills qui les distingueront, les démarqueront et les valoriseront tels le sens de l'efficacité, la communication, la flexibilité, l'adaptabilité, le sens du collectif, la créativité et le sens de l'initiative ect.

Par ailleurs, sans vouloir négliger l'importance des certificats, voire, des diplômes académiques, ce sont bien les soft skills qui, en complément, démarquent une personne d'une autre car elles sont déterminantes pour son embauche ainsi que de ses possibilités de carrière, en effet, l'intelligence émotionnelle permet alors aux employés de mieux interagir avec leur collègues

de travail et de mieux gérer une situation délicate. A part les qualifications académiques un employé doit aussi avoir un sens de l'intrapreneur c'est-à-dire qu'il doit pouvoir agir comme un entrepreneur au sein de l'entreprise.

#### 2.2. POURQUOI LES SOFT SKILLS SONT-ELLES APPRECIÉES ?

Ces compétences sont appréciées en entreprise parce qu'elles complètent bien les savoirs-faires plus terre à terre « hard-skills » elles le sont particulièrement lorsque les postes que l'entreprise propose sont en contact direct avec les clients (internes ou externes).

Recruter les soft-skills est donc une assurance, une sécurité et un tremplin pour l'avenir surtout dans le sens où elles ne périssent pas, embaucher un candidat doté d'empathie et d'instinct ayant le sens d'organisation, de négociation ou encore de la gestion commerciale est un bon investissement sur le long terme pour un recruteur ce n'est pas par exemple lorsque vous embauchez quelqu'un qui quand bien même maîtrise parfaitement le logiciel « untel » doit assurément prévoir des mises à jour régulières lesquelles ne sont certainement pas gratuites pour l'entreprise, c'est pour cette raison d'ailleurs que l'on attribue aux soft skills le cœur des qualités du leader.

Aussi bien écrite qu'orale cette aptitude vous demande de mettre en exergue toute une palette de talents, d'atouts et de les adapter selon les situations.

Cependant, les soft skills ne s'apprennent ni au collège ni à l'université mais ce sont des qualités humaines relationnelles qui sont de plus en plus prisées et demandées lors des recrutements, ce n'est pas pour rien que des employeurs à travers des tests psychométriques veulent s'assurer que les futures personnes qu'ils veulent embaucher ont la capacité de communiquer facilement, qu'elles sont capables de tenir des pressions du travail, qu'elles peuvent aussi faire face devant des conflits de toutes sortes et surtout qu'elles peuvent travailler en équipe entre autres car l'entreprise est comparée à une grande famille où

chaque composant a un rôle à jouer, chacun doit y mettre du sien pour le progrès de l'entreprise surtout que l'on vit actuellement dans un monde globalisé et hyper compétitif.

#### 2.3. ATOUTS DES SOFT-SKILLS

Ainsi, avoir une expression orale, savoir établir un bon contact avec ses interlocuteurs, savoir rédiger des communications claires et structurées, faire preuve de discernement dans son style de communication, savoir adapter son discours selon la situation et les personnes, être prêt à partager l'information et surtout à en faire profiter les autres, faire preuve de courtoisie, de patience, avoir le contact facile mais aussi et surtout être à l'aise dans la société, prendre des initiatives, être polyvalent, avoir confiance en soi, savoir gérer ses émotions, être ambitieux, capable de relever les défis en tout genre et vaincre les obstacles, être souple et flexible, être compétent et avoir le sens de leadership, pouvoir ainsi respecter les règles de la bonne gouvernance, être capable de s'adapter aux changements rapides qui bouleversent constamment le monde du travail et d'apprendre en permanence afin de parfaire ses connaissances, vous l'aurez bien compris c'est donc bien sur votre savoir-être et non sur votre savoir-faire que se fera toute la différence ceci est valable aussi bien pour la réussite d'un entretien que pour la réussite de votre carrière au sein d'une entreprise.

Pour le futur employeur vous formez à ses yeux une personne capable de dynamiser le groupe et de prendre de bonnes décisions et ce, en toute autonomie et indépendance car en ces temps de crise, le sens de l'efficacité est une valeur ajoutée car l'employeur attend de ses collaborateurs la capacité à se décider rapidement et à envoyer des signes forts à l'équipe avec laquelle il travaille. Il est très important de se définir comme une personne bien en prise avec la réalité, qui se sent connectée aux autres, ayant le sens du groupe et du travail en équipe car « un capitaine de bateau ne pourra arriver à bon port que s'il est doté d'un

bon équipage ».

De plus, le personnel qui se forme cherche à évoluer afin d'échapper à la routine du monde du travail, va être plus à même de s'adapter aux besoins de l'entreprise, d'innover, de conduire le changement et d'accéder à une reconnaissance personnelle et sociale.

#### 2.4. COMMENT VALORISER LES SOFT-SKILLS DE L'ENTREPRISE ?

Les soft skills de l'entreprise reposent essentiellement sur celles de ses collaborateurs et de la synergie qui en découle, ainsi l'un des principes développés par la science des systèmes complexes est celui de l'émergence : quand un élément ou un événement apparaît sans que l'on puisse saisir pourquoi. Il en est de même pour les compétences quand par exemple plusieurs personnes travaillent et collaborent ensemble, de leur association peut émerger des compétences nouvelles. En d'autres termes, l'association d'une personne possédant une compétence A avec une autre personne possédant une compétence B fait émerger une compétence C de cette énergie.

Les praticiens de la pensée systémique parlent alors de  $1 + 1 > 2$  ou autrement dit le tout est plus grand que la somme des parties.

Prenons l'exemple d'une Entreprise de développement de logiciels, ses développeurs et ses designers travaillent de manière collaborative sur des projets, chaque collaborateur possède ses hard et soft skills, un développeur aurait par exemple une capacité de concentration élevée et un esprit analytique très développé et un designer une grande empathie et une forte créativité, si nous associons ces personnes nous relevons quatre soft skills :

- Concentration
- Analyse
- Empathie
- Créativité

Il est à souligner que de cette synergie émergeront encore d'autres soft skills :

- Optimisme
- Confiance
- Conscience

Si la collaboration entre le développeur et le designer s'effectue de manière harmonieuse alors la confiance s'instaurera entre eux et donc ils apprendront à avoir une meilleure conscience de leur soft skills et ce, grâce à cette interaction sociale. Lorsque vous mobilisez vos soft skills vous permettez plus facilement à votre entourage de développer les leur.

Ainsi, ce mouvement fait émerger un salarié « caméléon » doté d'un portefeuille de compétences comprenant : des compétences sectorielles, des compétences digitales et des soft skills.

Finalement, cette confiance mutuelle et respective alimentera un optimisme hors pair dans l'atteinte de l'objectif.

#### 2.5. OPPORTUNITES A SAISIR

Cependant, un autre exemple concret à l'égard cette fois des étudiants et des futures jeunes diplômés : différentes opportunités de découvrir et de développer vos soft skills s'offrent à vous c'est bien par la pratique au sein d'une entreprise que vous pourrez mesurer votre sens de l'initiative, de la créativité, de la flexibilité et surtout votre facilité à communiquer et c'est la raison pour laquelle il ne faut pas hésiter à saisir toutes les opportunités qui vous sont offertes durant votre parcours académique telles que des stages en entreprise par exemple, des échanges Erasmus, des activités au sein d'une association, des jobs d'été, toutes ces expériences vous permettent de développer vos soft skills : compétences très demandées lors d'un recrutement et déterminantes à long terme pour votre réussite professionnelle et donc à fortiori

## Volume I N° 3

### Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

de votre future carrière.

En effet, des mises en situations se présentent à l'étudiant où il doit montrer ses preuves, se valoriser, mettre en exergue et en valeur ses soft skills ceci n'est pas sans nous rappeler l'étape où l'étudiant est amené à rédiger son CV (Curriculum Vitae) ou bien à la préparation d'un entretien d'embauche c'est bien là, l'occasion où il met en évidence sa capacité de présentation personnelle, sa capacité de persuasion, de négociation, de synthèse, tout compte alors, sa posture, sa gestuelle, son regard tout est pris en compte.

Ces mises en situation lui offrent l'occasion de valoriser ce type de compétences où il doit se définir comme étant une personne bien en prise avec la réalité, ayant le sens non seulement du groupe mais aussi du travail en équipe.

Par ailleurs, mesurant l'impact et l'importance de l'apport des clubs universitaires lesquels concourent avantageusement dans le développement des soft skills des étudiants et pour le bien être de ces derniers qui majoritairement passent 45% de leurs temps dans une journée à rêvasser, perdus dans leurs pensées, ce bavardage mental inutile et sans apports leur prend énormément d'énergies. Pour améliorer donc la vie des étudiants, la Faculté des Sciences Ben' Msik leur offre l'accès à différents clubs et ce, selon leurs choix et prédilection il y a entre autres : le Club Hélios d'environnement et de santé, club athlétique, club des étudiants des Sciences de la Terre et de l'Environnement (CESTE), club éclipse FSB, club Ibn Khaldoun pour l'action sociale, club des étudiants de la Faculté des Sciences Ben M'sik, club ENACTUS, Brotherhood of University Student's ect.

#### 3. L'IMPACT DES SOFT SKILLS

En effet pour « penser out of the box » il faut être dans une forme de détente pour arriver à bien suivre ses cours à l'université, donc à bien s'intégrer au sein de la faculté ceci ne les empêche nullement à titre personnel de se

détendre en s'offrant des pauses que ce soit aller courir, faire une randonnée, faire du sport, voir un film, lire, ou même s'octroyer des moments de méditations lesquelles sont des techniques salutaires et bienfaitrices pour activer à bon escient leurs créativité car l'esprit d'innovation dépend essentiellement de cette énergie. Ceci les aidera plus tard quand ils seront en entreprise ou ailleurs car on n'est pas sans savoir que toutes les bonnes décisions qui sont prises dans le calme sont les plus rationnelles que celles prises sous l'effet du stress.

Soulignons que les divers témoignages émanant des étudiants concernant ces clubs sont très percutants et témoignent de leurs satisfactions qui in fine ont une incidence effective, directe et réelle sur leurs vies respectives et par extension sur leur future carrière ce qui apportera émulation et créativité autour d'eux.

#### 3.1. QUELQUES COMPETENCES DOUCES A METTRE EN VALEUR LORS D'UN ENTRETIEN D'EMBAUCHE

**-L'authenticité :** Restez vous-même, soyez authentiques, sachez valoriser vos qualités et reconnaître vos limites.

**-L'adaptabilité :** Avec le contexte économique difficile, les entreprises s'intéressent de plus en plus aux candidats qui savent faire preuve d'adaptabilité, misez sur l'honnêteté, expliquez comment vous avez réussi, dans une situation antérieure, à gérer votre stress et à vous adapter au changement.

**-Une relation aisée :** vous devez être capable d'échanger assez facilement avec l'ensemble des services de l'entreprise même si vous êtes un comptable ou un informaticien. Les entreprises sont à la recherche de personnes à l'écoute de leurs collègues et qui savent travailler en équipe. Démontrez que vous savez créer les liens avec les autres, travailler en équipe et faire preuve d'intelligence émotionnelle en cas de conflits.

**-L'enthousiasme :** Expliquer avec précision ce qui vous attire dans le poste que vous convoitez. Posez des questions sur les missions que l'on pourrait vous confier, démontrer votre motivation



## Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

et votre enthousiasme.

**-L'ouverture d'esprit :** Sachez faire preuve de souplesse, vous devez être capables de vous détacher des processus que vous connaissez déjà et faire des suggestions, voire des propositions afin de trouver des solutions efficaces, démontrer aussi votre désir d'apprendre, d'évoluer au sein de l'entreprise et surtout restez humbles par rapport à votre savoir-faire.

En revanche, il en ressort de cela que les soft skills sont difficiles à évaluer et donc à prouver car il ne vous suffit pas d'affirmer que vous avez l'esprit d'équipe, mais toujours est-il qu'il faut le démontrer en fournissant des exemples concrets, si possible, chiffrés à l'appui, tirés de vos expériences vécues et surtout réussies, en expliquant comment vous avez par exemple fédérer votre ancienne équipe pour augmenter la productivité de l'entreprise ou bien comment vous avez su faire preuve d'initiative afin de faire avancer un projet à bon escient. En procédant de cette manière, vous permettez ainsi à votre interlocuteur/recruteur de pouvoir visualiser des qualités impalpables par essence puisqu'elles sont informelles et toujours associées à la personnalité de la personne.

Il faut donc savoir mettre en exergue et en valeur ses compétences douces car elles montrent aux employeurs comment vous pouvez vous adapter rapidement au sein d'une équipe et comment vous arrivez à résoudre des problèmes s'il y en a. Vous donnerez alors à votre recruteur non seulement la certitude mais aussi la garantie d'avoir un candidat disposant à la fois des soft/hard et pourquoi pas mad skills afin de réussir habilement et avec agilité dans le monde digital.

### II. CONCLUSION

Développer ses compétences relationnelles, changer de logique quand c'est nécessaire, écouter son propre mode de fonctionnement, mobiliser ses ressources personnelles aide à apprendre à travailler sur soi et à atteindre ses objectifs car agir sur soi c'est aussi et surtout agir

sur l'autre puisque nous sommes perpétuellement en interaction permanente.

Au final c'est devenir mutadis mutandis plus ouvert, plus spontané, plus efficace et surtout plus en accord avec soi-même en cherchant simplement à redonner autour de nous l'équilibre et l'harmonie.

En effet, plus nous savons nous situer dans notre histoire et dans nos projets, plus nous acceptons les autres dans leurs altérités, singularités et diversités, en fondant des relations saines et coopératives tout en dépassant tous les conflits, que nous réussirons dans notre entreprise.

Il est à souligner qu'à l'heure où la différence ne se fait plus par les produits mais sur les idées, les décideurs sont désormais en quête de profils singuliers dotés d'une forte personnalité, capables de produire tout le temps des idées novatrices, voire même disruptives et d'instaurer ainsi une véritable culture de l'intelligence collective.

Ainsi, pour permettre à une entreprise de continuer à exister, de se renouveler en permanence afin d'éviter le risque d'obsolescence dans les activités, en raison des conséquences de la digitalisation de l'économie, il faudrait pour cela recruter des talents aux compétences folles, c'est-à-dire des compétences particulières que les Anglo saxons qualifient de Mad skills ayant des comportements, des attitudes, ou des opinions originales, atypiques tout à fait différents de ceux adoptés par la majorité, ayant un esprit décalé, une autonomie de pensée et une singularité exceptionnelle à toute épreuve.

En effet, si les entreprises anglo-saxonnes sont déjà en « mode soft skills » pour recruter, ne faudrait-il pas les suivre et recruter également sur ces critères ? Car on se demande ce qui définit un bon manager ou un bon collaborateur efficace, compétent et fiable si ce n'est sa personnalité, son charisme ? Aucun diplôme alors ne pourra

## Volume I N° 3

### Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

ainsi prédire les capacités d'écoute, la pédagogie, l'empathie, l'adaptabilité, la créativité, la congruence, la résilience ou encore la gestion du stress. La nouvelle logique de création de valeur se fait alors avec des esprits neufs, des équipes en étonnement permanent et des rebelles constructifs qui n'hésitent nullement à remettre à l'épreuve sans cesse l'ordre établi et les structures pour souvent continuer à avancer et à progresser.

Toutefois, c'est pour toutes ces raisons évoquées que les soft skills prennent aujourd'hui de plus en plus d'importance et gagnent du terrain dans la vie de l'entreprise, seulement les recruteurs doivent être habiles afin de parvenir aisément à les déceler dans le comportement des candidats, c'est très porteur car se focaliser sur l'humain c'est durable, pérenne et cela crée de bonnes relations en entreprise laquelle devient performante et la boucle est bouclée.

On n'a longtemps pensé que les hard skills : compétences techniques suffisaient alors que combinée avec les soft skills, elles deviennent complémentaires dans un esprit de coopération.

A toutes fins utiles j'aimerais finir sur cette citation de Françoise KOURILSKY psychologue et coach qui dit que : « ***l'entreprise pour progresser véritablement, doit travailler sur le plan qualitatif en améliorant les relations humaines*** ».

Aujourd'hui, s'adapter ne suffit donc plus, il faut apprendre à projeter le futur pour s'y préparer.

Les soft skills ne sont donc nullement un effet de mode, encore moins d'influence, mais certainement et sûrement comme il a été démontré une notion incontournable et déterminante et c'est bien sur le savoir être et non sur le savoir faire que se fera toute la différence.

### Bibliographie :

BOURET, Julien, HOARAU Jérôme, MAULEON, Fabrice, MOLLE Patrick, Le réflexe soft skills : les compétences des leaders de demain, Dunod, DL 2014, collection, Stratégies et management.

D. W., Osgood, J. K., Wilson O'Malley, BACHMAN, P.M, J. G., & L. D. Johnson (1996). Routine activities and individual deviant behavior. *American Sociological Review*, 61, 635-655

ENLART, Sandra et CHARBONNIER, Olivier, Quelles compétences pour demain ?, Dunod, 2014

E&Y/Linkedin, La révolution des métiers, 2013.

Gibbs, J. P. (1981). The sociology of deviance and social control. In M. Rosenberg & R. H. Turner (Eds.), *Social Psychology: sociological perspectives* New-York:

L'HERMINIER, Sandrine, Tu seras un manager responsable mon fils, éditions Yves Michel/Place publique, 2015.

KOURILSKY, Françoise, Se réjouir, s'apaiser, réussir, édition, INTEREDITIONS, 2010, Paris

KOURILSKY, Françoise, Du désir au plaisir de changer : le coaching du changement, DUNOD édition, 5<sup>ème</sup> édition, 18 Juin 2014, Paris.

MOSCOVICI, S. (1976). *Social influence and social change*. London : Academic Press.

MOSCOVICI, S., LAGE, E., & NAFFRECHOUX, M. (1967). Influence of a consistent minority on the responses of a majority in a color perception task. *Sociometry*, 32, 365-379.

[www.ettighoffer.fr/fr/etudes/LeGene.doc](http://www.ettighoffer.fr/fr/etudes/LeGene.doc).

RONTEAU, Sébastien et Durand THOMAS, « Comment certaines organisations innoveront dans la durée », *Revue française de gestion*, 2009/5 n° 195, p. 111-138.



**Volume I N° 3**

**Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation**