

LES SOFTS SKILLS AUSSI SIMPLES QUE COMPLEXES

SOFT SKILLS THEY ARE AS SIMPLE AS COMPLEX

Soufia BENABDELKRIM EL FILALI

Enseignante chercheure

Laboratoire de Recherche en Management, Information et Gouvernance

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Ain Sebaa

Université Hassan II de Casablanca

soufia.elfilali @univh2c.ma

Résumé :

Le bouleversement du monde du travail par la digitalisation ainsi que par la crise liée à la pandémie du Covid-19 font des soft skills une notion majeure du début du vingt et unième siècle.

Le présent article est une étude des soft skills selon les données recueillies d'enquêtes diverses : Monster/Ipsos, LinkedIn, l'Ecole EM Normandie et le Forum économique mondial.

Les soft skills telles que définies paraissent une notion simple, or l'absence d'une liste officielle des soft skills, leurs diverses appellations, leurs imbrications et l'émergence de certaines soft skills rend la notion des soft skills une notion complexe.

Mots clés : soft skills, compétences transversales, compétences comportementales, marché du travail, recrutement.

Abstract

The upheaval of the world of work by digitalization as well as by the crisis linked to the Covid-19 pandemic make soft skills a major notion of the beginning of the twenty-first century. This article is a study of soft skills according to data collected from various surveys: Monster/Ipsos, LinkedIn, the EM Normandie School and the World Economic Forum. Soft skills as defined

seem a simple notion, but the absence of an official list of soft skills, their various names, their interweaving and the emergence of certain soft skills makes the notion of soft skills a complex notion.

Keywords: soft skills, transversal skills, behavioural competence, labour market, recruitment.

INTRODUCTION

Le vingt et unième siècle caractérisé par de nouvelles technologies et par l'intelligence artificielle a modifié les façons de faire et d'être des individus, les horizons se diversifient et interpellent des compétences différentes, nouvelles, qui permettent l'accès au marché du travail. Les compétences techniques, hard skills, permettent logiquement l'accès à un métier, or la réalité du terrain et l'émergence des métiers liés aux changements technologiques, démontre que dans un environnement changeant, les hard skills ne suffisent plus pour répondre aux besoins des entreprises.

L'avènement de nouvelles compétences, dites en anglais « soft skills » et en français compétences transversales, comportementales, relationnelles, humaines, constitue un complément qui permettrait de répondre aux besoins d'un monde en pleine mutation.

Les soft skills, grâce à leurs composantes émotionnelles et comportementales participent à l'amélioration et à l'optimisation des compétences techniques, elles permettent de rester performant dans un environnement en perpétuel mouvement.

Aujourd'hui, les soft skills grâce à leurs atouts sont décriées et sollicitées ici et là, les universités ont fait des matières d'enseignement, les entreprises ont fait un critère de sélection des candidats, des organismes ont fait des formations permettant l'amélioration des profils des lauréats.

En effet, les soft skills occupent le devant de la scène mondiale.

Le désir de comprendre les divers aspects des soft skills, nous a amené à faire une analyse de ces compétences à partir de données recueillies d'enquêtes faites par LinkedIn, Ipsos et Monster, l'Ecole EM Normandie et le Forum Economique Mondial.

Ces enquêtes étudient les besoins du marché de l'emploi en soft skills, le réseau LinkedIn identifie les compétences comportementales recherchées par les entreprises au niveau mondial, France Monster et Ipsos identifient les compétences importantes pour les recruteurs, le Forum

économique mondial identifie les compétences clés des emplois, l'enquête de l'Ecole de Commerce EM Normandie s'intéresse aux compétences requises pour le télétravail.

Les résultats de la démarche ont pour but de démontrer que les soft skills telles que définies sont simples d'apparence, or l'absence d'harmonisation des appellations, l'absence d'une liste officielle des soft skills, l'émergence de certaines softs skills en fonction du besoin du marché, ainsi que l'imbrication des soft skills, rend la notion des soft skills une notion complexe. Comment d'une notion d'apparence simple, il en ressort une notion aux dimensions complexes ?

1-INTRODUCTION AUX SOFT SKILLS

1-1 Définition de la compétence

La compétence est couramment définie comme une somme de savoir, savoir-faire et savoir-être. Ces savoirs s'imbriquent et s'additionnent.

La définition proposée par le psychologue R.L.Katz distingue trois types de compétences :

- Les compétences conceptuelles (analyser, comprendre, agir de manière systémique),
- Les compétences techniques (méthodes, processus, procédures techniques d'une spécialité),
- Les compétences humaines (dans les relations intra et interpersonnelles).

Pour le sociologue Guy Le Boterf : « La compétence est l'activation ou la mobilisation de plusieurs savoirs dans une situation et un contexte données ».

En septembre 2006, le Parlement Européen a défini la compétence comme : « une combinaison de connaissances, d'aptitudes (capacités) et d'attitudes appropriées à une situation donnée. Les compétences clés sont celles qui fondent l'épanouissement personnel, l'inclusion sociale, la citoyenneté active et l'emploi ».

Les compétences s'obtiennent et se développent le long de la vie, au sein de la famille, de l'école et du travail. Une compétence, peut être modelée et développée grâce à plusieurs méthodes et activités telles que les stages en milieu de travail, les activités estudiantines, les

travaux d'équipes, les formations ; ces derniers permettent de développer des qualités comme l'adaptabilité, la créativité et l'empathie.

1-2 La notion des softs skills

Le terme soft skills est traduit en français par “compétences douces”, mais les soft skills sont souvent appelés “compétences transversales” ou « compétences comportementales ».

Les différentes définitions de la compétence permettent de mettre en exergue trois notions distinctes : le savoir, les compétences techniques et les compétences souples.

Le savoir est défini comme « un ensemble de connaissances ou d'aptitudes reproductibles, acquises par l'étude ou l'expérience ».

Les compétences techniques, hard skills, font référence aux connaissances de base, à la technologie, au savoir-faire, elles peuvent être évaluées par le biais de diplômes, de notes, de références.

La programmation informatique, la data analyse, la médecine par exemple sont des compétences dures dites « hard skills ».

Les compétences transversales sont des soft skills qui peuvent se rapporter à plusieurs métiers par opposition à la compétence technique qui fait référence au même corps de métier.

Les compétences transversales ont pour caractéristiques leurs traits à l'humain, à la connaissance de soi et des autres, ainsi qu'aux relations interpersonnelles. Elles sont en relation avec les aptitudes personnelles, elles font référence à des compétences personnelles, à des compétences sociales et à des compétences méthodologiques.

Les soft skills et les hard skills s'opposent, les premiers relèvent de compétences comportementales et les seconds de compétences techniques.

Malgré leur opposition, les soft skills et les hard skills se complètent, en effet, liées les deux compétences permettent une réussite pérenne.

Les soft skills et les hard skills constituent un tandem gagnant, les deux compétences fonctionnent ensemble. Une personne faisant preuve d'un large panel de compétences telles que la communication, l'intelligence émotionnelle, l'esprit d'équipe, sera plus performante dans les tâches faisant appel à des hard skills.

Les compétences transversales sont des compétences qui s'acquièrent le long de la vie et qui permettent d'élever l'individu par l'acquisition de savoirs multiples : savoir être personnel, savoir social et savoir méthodologique.

2-LES SOFT SKILLS ET LES BESOINS DU MARCHE DU TRAVAIL

Le marché du travail est à la recherche de doubles compétences, technique et comportementale. De plus en plus sollicitées, les soft skills sont le critère de sélection des recruteurs qui privilégient les profils aux soft-skills développées.

Dans une entreprise, la place des soft skills est prépondérante à tous les niveaux : embauche, plan de carrière et réussite.

La crise du Covid-19 a métamorphosé le paysage de l'emploi, le télétravail est le nouveau mode de travail dans plusieurs secteurs d'activités.

Divers organismes s'intéressent aux soft-skills au milieu du travail.

2-1 Le réseau professionnel LinkedIn

Chaque année le réseau LinkedIn identifie les compétences dont les entreprises ont le plus besoin.

Pour créer cette liste, LinkedIn a utilisé les données de son réseau de plus de 660 millions de professionnels et de plus de 20 millions d'emplois pour révéler les compétences les plus demandées.

En 2019 le réseau LinkedIn a identifié, selon les données dont il dispose, les cinq compétences comportementales les plus recherchées par les entreprises au niveau mondial pour 2020.

Ces soft skills sont : la créativité, l'esprit d'équipe, la persuasion, l'adaptabilité et l'intelligence émotionnelle.

2-2 Ipsos et Monster

Une étude menée en 2019 à l'international par France Monster, leader en recherche d'emploi, et par Ipsos, troisième groupe leader des études de marché, auprès de mille sept cents recruteurs, liste les cinq compétences les plus importantes pour les recruteurs à savoir le travail d'équipe, l'innovation et la créativité, la communication, le leadership et la résolution des problèmes.

2-3 Le Forum économique mondial

Le Forum économique mondial, dans son rapport des métiers du futur, a publié en 2016 une étude concernant les compétences clés des emplois, dans ce rapport le Forum a listé les dix soft skills nécessaires pour 2020.

Le Forum examine la stratégie en matière d'emploi, de compétences et de main-d'œuvre pour l'avenir.

Le rapport du Forum est basé sur les enquêtes auprès des responsables des ressources humaines et de la stratégie des principaux employeurs mondiaux concernant les changements en rapport avec l'emploi, les compétences et le recrutement dans différents secteurs d'industries et dans différents pays.

Selon le rapport de 2016, les soft skills plébiscitées pour 2020 sont : la résolution des problèmes complexes, la pensée critique, la créativité, le management des personnes, la coordination, l'intelligence émotionnelle, l'analyse et la prise de décision, le sens de la négociation, la flexibilité mentale, l'orientation vers le service.

2-4 L'étude de l'Ecole de Commerce EM Normandie

La crise du Covid-19 a métamorphosé le paysage de l'emploi, le télétravail est le nouveau mode de travail dans plusieurs secteurs d'activités, notamment dans les banques, les assurances, les télécoms et l'enseignement.

Dans le monde de l'entreprise, un nouveau rapport au travail s'impose et des pratiques différentes de management, de collaboration et de communication voient le jour.

L'enquête de l'Ecole de Commerce EM Normandie publiée en janvier 2020 concerne les compétences requises pour le télétravail.

L'étude menée avant la crise du Covid-19, concerne les compétences et performances d'un groupe de trois cent dix-sept télétravailleurs entre 2009 et 2019, cette étude a évalué chez les télétravailleurs sondés dix-sept compétences comportementales à savoir : comprendre son organisation, comprendre les besoins d'autrui, résoudre un problème complexe, identifier des personnes ressources, se connaître, promouvoir, créer des solutions innovantes, avoir un esprit critique, construire une vision personnelle pour son activité, coopérer, s'engager durablement pour l'entreprise, gérer son stress en situation ambiguë, motiver un collectif, contribuer à un travail collectif, organiser le travail d'un collectif, orienter le travail d'un collectif.

Les résultats de l'étude ont démontré que six compétences comportementales ont une influence positive sur la performance des télétravailleurs : comprendre son organisation, comprendre les besoins d'autrui, résoudre un problème complexe, identifier des personnes ressources, se connaître, promouvoir.

Cependant, onze compétences du référentiel exercent des influences marginales sur la performance des télétravailleurs.

Au Maroc, la crise sanitaire liée au Covid-19 a constitué un test évaluant l'efficacité du télétravail.

Le télétravail solution incontournable permettant la continuité des activités, a conquis grand nombre de dirigeants d'entreprises, certains chefs d'entreprises comptent pérenniser l'expérience après la crise du Covid-19.

Une étude réalisée en avril 2020 au Maroc a révélé que :

-83% des répondants sont satisfaits de leur expérience de télétravail,

-75% des répondants pensent adopter le télétravail post confinement,

-55% se considèrent plus efficaces sur certains aspects du travail.

Les chiffres de l'étude annoncent une voie alternative au travail présentiel, le télétravail occupera à forte probabilité une place de choix dans l'avenir.

3-LA SYNTHÈSE DES QUATRE ÉTUDES

Les compétences énumérées dans notre étude selon les données recueillies des enquêtes de Monster/Ipsos (année 2019), LinkedIn (année 2020), EM Normandie (année 2020) et le Forum économique mondial (année 2016), sont divisées en trois catégories de compétences : les compétences personnelles, les compétences sociales et les compétences méthodologiques.

Tableau 1 : Les compétences requises selon les quatre études Monster/Ipsos, année 2019, LinkedIn, année 2020, EM Normandie, année 2020 et le Forum économique mondial, année 2016.

Catégories de compétences	Les compétences
Compétences personnelles	L'intelligence émotionnelle-la prise de décision-se connaître identifier les personnes ressources-comprendre les besoins d'autrui -la flexibilité cognitive
	Le leadership-le management des personnes
	L'orientation vers le service
	L'adaptabilité

	La pensée critique
Compétences sociales	Le travail d'équipe-la coordination
	La communication-promouvoir
	La négociation-la persuasion
Compétences méthodologiques	La résolution de problèmes-comprendre son organisation
	Créativité et innovation

Selon les données des quatre enquêtes, le tableau 1 présente les compétences transversales qui permettent de répondre conjointement aux besoins de l'entreprise, des recruteurs et du télétravail.

La lecture du tableau rend compte de l'étendue de la notion soft skills, certaines compétences appartiennent au même registre et sont ainsi liées.

- Le travail d'équipe est lié à la coordination.
- La négociation est liée à la persuasion.
- La communication est liée à la promotion.
- La résolution des problèmes est liée à la compréhension de l'organisation.
- Le leadership est lié au management des personnes.
- L'intelligence émotionnelle est liée à la prise de décision, la connaissance de soi, l'identification des personnes ressources, la compréhension des besoins d'autrui et la flexibilité cognitive.

4-LA LISTE DES SOFT SKILLS MENTIONNEES DANS LES ETUDES

L'ensemble des compétences énumérées dans les études précitées sont divisées en trois catégories de compétences, les compétences personnelles, les compétences sociales et les compétences méthodologiques.

4-1 Les compétences personnelles

4-1-1 L'intelligence émotionnelle

Le professeur de psychologie Peter Salovey de l'Université de Yale et le psychologue John Mayer de l'Université de New Hampshire, sont à l'origine de l'expression « Intelligence émotionnelle », en 1990.

Mayer et Salovey en 1997 désignent l'intelligence émotionnelle comme : « l'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres ».

L'intelligence émotionnelle est définie par le psychologue et journaliste scientifique Daniel Goleman comme : « la capacité à réguler ses émotions et celles des autres, à les distinguer et à utiliser ces informations pour guider sa pensée et ses actions ».

Dans son livre « Comment transformer ses émotions en intelligence? » publié en 1995, D. Goleman démontre l'importance de l'intelligence émotionnelle tant sur le plan des relations sociales que sur celui de la réussite professionnelle.

En parallèle à l'intelligence logico-mathématique et verbale, l'être humain est doté d'intelligence émotionnelle qui fait référence à un ensemble de compétences émotionnelles. L'intelligence émotionnelle est cette forme d'intelligence qui se développe et s'enrichit à tout âge, elle renforce le bien-être, les relations et les performances.

Le quotient émotionnel (Q.E) mesure l'intelligence émotionnelle, il diffère du quotient d'intelligence (QI) qui mesure l'intelligence logico-mathématique et verbale. Plusieurs tests sont disponibles pour mesurer le quotient émotionnel (Q.E) dont le test EQ-i.

Le test l'EQ-i mesure les quinze compétences émotionnelles classées en cinq blocs qui représentent les aspects de fonctionnement émotionnel et social, chaque bloc explore trois compétences émotionnelles.

Les cinq blocs et les compétences qu'ils comprennent se présentent comme suit :

-La perception de soi : l'amour-propre, la réalisation de soi et la conscience de soi émotionnelle,

-L'expression individuelle : l'expression émotionnelle, l'affirmation de soi, l'indépendance,

-Les relations humaines : les relations humaines, l'empathie et la responsabilité sociale,

-La prise de décision : la résolution de problèmes, le sens de la réalité et le contrôle des impulsions,

-La gestion du stress : la flexibilité, la tolérance au stress et l'optimisme.

Les compétences émotionnelles mesurées dans ce test peuvent être assimilées à des soft skills.

L'intelligence émotionnelle offre une voie plurielle qui permet de comprendre certains problèmes liés aux comportements humains tels les conflits interpersonnels, les échecs subis par des personnes au quotient intellectuel élevé ou encore l'incapacité des personnes à s'en sortir dans des situations alors que d'autres s'en sortent très bien.

Les compétences liées à l'intelligence émotionnelle englobent les compétences en relation avec les aspects du fonctionnement émotionnel et social, les compétences énumérées dans les quatre études précitées et qui sont en relation avec ces aspects sont l'intelligence émotionnelle, comprendre les besoins d'autrui, la flexibilité cognitive, la prise de décision, se connaître, identifier les personnes ressources.

-Comprendre les besoins d'autrui :

Cette compétence qui figure sur le tableau 1 relève de l'empathie, aptitude à comprendre, à reconnaître et à ressentir les sentiments et les émotions d'autrui.

Elle a pour fondement une écoute attentive, pleine et positive de son interlocuteur et de la capacité à lui faire ressentir sa disponibilité à l'écoute.

D'un point de vue communicationnel, l'empathie permet de faire ressentir à son interlocuteur qu'il y a une interaction qui dépasse le message oral pour atteindre la sphère émotionnelle.

La symbiose entre locuteurs et interlocuteurs, crée un terrain propice à la confiance, à la solidité des liens et à la reconnaissance réciproque.

Avec les nouveaux modèles de management, la soft skill empathie grâce à ses qualités d'écoute, de bienveillance, et de respect a une place décisive dans le monde du travail car ce dernier exige d'être conscient des besoins et des réactions des autres ainsi que de la compréhension de leurs réactions.

-La flexibilité mentale

L'évolution rapide des métiers existants ainsi que la naissance de nouveaux métiers imposent une adhésion pour l'apprentissage continu, une capacité d'apprendre et l'aptitude à se former en permanence.

La flexibilité mentale permet de faire face aux tâches différentes, de réfléchir à des solutions diverses par rapport à un problème donné et de s'adapter dans des situations problématiques.

Grâce à cette soft skill, la réflexion est toujours en action, elle permet une réactivité de la pensée face à des tâches inédites en liant la réflexion à la créativité.

La flexibilité mentale permet de se remettre en cause, de progresser et d'exister dans un monde nouveau.

-La prise de décision

La prise de décision se fait par rapport à l'intérêt général du groupe et du projet.

Le fait d'assumer une décision permet de mener à bien un projet et d'attirer les gens vers soi.

Représentant l'une des compétences essentielles du management dans les entreprises, la soft skill prise de décision permet d'établir des priorités, ce qui facilite une bonne gestion des tâches quotidiennes et contribue à une meilleure productivité.

-La connaissance de soi

C'est la capacité d'un individu à se connaître, à comprendre son fonctionnement intrinsèque dans le but de se mobiliser et de s'investir de manière optimale face aux situations, interactions et engagements quotidiens.

La connaissance de soi est : « le savoir qu'une personne acquiert sur elle-même, en termes psychologiques ou spirituels, au cours de sa vie à l'occasion de ses expériences ».

Elle permet de se doter d'une compréhension juste de ses compétences, de son influence et des contributions possibles.

La connaissance de soi est un des piliers de l'intelligence émotionnelle, elle permet comme compétence de renforcer les autres soft skills que la personne veut acquérir. Pour une gestion correcte des interactions avec les autres, l'individu doit d'abord comprendre ses propres

pensées, croyances, sentiments et actions. En comprenant ses forces et ses faiblesses, ses réactions face au stress, il devient plus aisé d'adapter ses actions à son environnement.

-L'identification des personnes ressources

Il s'agit d'une compétence qui découle de la bonne compréhension des compétences, de l'influence et des contributions possibles des personnes de l'entourage.

Cette compétence permet une meilleure utilisation des ressources humaines pour une meilleure collaboration et la réussite du travail d'équipe.

4-1-2 Le leadership

Le leadership reflète la capacité d'un individu à mener des individus ou des organisations afin d'atteindre certains objectifs.

Le leader grâce à son attitude positive, à ses compétences communicatives et à ses aptitudes à motiver les autres, arrive toujours à tirer le meilleur de ses coéquipiers.

Il mène plusieurs combats pour la libération des talents de son équipe, pour leur épanouissement et leur réussite.

Le leader crée un climat de confiance et de symbiose, socles de la cohésion et de la réussite du groupe.

Il est conscient de l'importance des compétences transversales dans son management liées à la gestion de ses collaborateurs et de son rôle d'unificateur de ses équipes autour d'objectifs communs.

La compétence leadership est liée à la compétence management des personnes, en effet, grâce à sa connaissance des compétences de ses collaborateurs, le leader sait écouter et prendre en considération avis, expertises et aspirations de chacun, il délègue les tâches en mettant en avant les compétences de chaque élément du groupe.

4-1-3-L'orientation vers le service

Selon le Forum économique mondial, l'orientation vers le service, « est la recherche active des moyens d'aider les gens ».

L'orientation vers le service doit répondre aux souhaits exprimés, mais aussi les prévoir.

Elle exige de donner le meilleur de soi aux autres, il s'agit d'une compétence très recherchée dans de nombreux métiers tels les professions de la santé, les professions sociales et éducatives ; aujourd'hui cette compétence est plébiscitée dans beaucoup d'autres domaines.

L'orientation vers le service engendre la satisfaction d'autrui et la création d'émotions positives.

4-1-4-L'adaptation aux changements

Selon C. Darwin : « Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements »

L'adaptabilité est une aptitude qui permet d'accueillir les changements rapidement, c'est savoir accepter l'évolution de certains paramètres dans le temps et être capable de développer son propre mode d'ajustement.

Dans cette ère nouvelle où le monde est en perpétuel mouvement et où les changements s'accroissent, l'adaptabilité est considérée comme une compétence clé.

L'adaptabilité professionnelle est définie par le Professeur Mark Savickas (1997) comme : « l'ensemble des ressources et moyens mobilisables par un individu pour explorer les possibilités, prendre des décisions et planifier des actions en vue de réaliser des objectifs professionnels ».

Un employé qui sait s'adapter affronte diverses situations des plus simples aux plus complexes et répond à ces dernières sans difficulté en adoptant son organisation en fonction de la situation, il est armé à faire face aux changements voire à se réinventer.

La capacité d'adaptation permet de relever les défis sans crainte de l'inconnu quel que soit le contexte.

L'intelligence émotionnelle est l'une des bases les plus importantes de l'adaptabilité professionnelle.

4-1-5-La pensée critique

La pensée critique est définie comme : « Le processus intellectuel rigoureux reposant sur le doute et la réflexion en profondeur, avec comme objectif une prise de décision quant à ce qu'il faut croire ou faire ».

Aujourd'hui, l'entreprise est confrontée à des problèmes inédits liés au temps de crise, à la complexité de l'économie actuelle ou encore à la masse d'informations à laquelle il faut faire face.

La pensée critique permet de réagir de façon réfléchie face à des problèmes nouveaux et de trouver des solutions en apportant des avis constructifs à un travail ou à des informations.

Pour réussir les différentes tâches, il est nécessaire de faire la distinction et la hiérarchisation des informations, de s'assurer de leur fiabilité dans l'énorme flux existant ce qui permet de se prémunir contre les rumeurs infondées, les informations fallacieuses.

La pensée critique permet de faire face aux diverses situations par l'élaboration d'une réponse innovante.

Les phases de la pensée critique passent par l'identification des problèmes, la découverte des moyens et des méthodes pour s'y adapter.

Le questionnement rationnel, l'évaluation des informations disponibles, la confrontation des idées pour avoir son propre avis va dans le sens de prendre la bonne décision pour résoudre les problèmes.

Cette soft skill doit être canalisée pour éviter la transformation de cette approche constructive en critique permanente, démarche négative qui nuit à la résolution des problèmes.

4-2 Les compétences sociales

4-2-1-Le travail d'équipe

Le travail d'équipe et collaboration est défini d'après le site gouvernement du Canada comme suit :

« Le Travail d'équipe et collaboration signifie faire partie d'un groupe* et travailler en collaboration avec d'autres membres en vue d'atteindre un objectif commun relié au travail.

Un groupe est composé de deux personnes ou plus travaillant ensemble à l'atteinte d'un objectif commun relié au travail. Il peut s'agir d'une équipe formelle telle une section ou une unité de travail; ou d'une équipe informelle telle un groupe multidisciplinaire travaillant ensemble à un projet temporaire. Il peut être composé de personnes ayant différents groupes et niveaux occupationnels. Le point important est que cette compétence se rapporte aux situations

où une personne agit comme pair ou membre d'équipe d'égal à égal, sans autorité ni responsabilité plus élevée que les autres membres au sein du groupe. »

La réussite des tâches impose la collaboration et la coopération pour l'atteinte des objectifs communs.

Le but est de surmonter les difficultés inhérentes au travail en groupe pour entretenir et améliorer les performances de ce dernier.

Le travail en équipe exige empathie et communication car facilitant la coopération entre personnes de cultures, de langues, d'opinions et de formations diverses et rend compte de la dimension universelle de cette compétence.

La bonne répartition des tâches et le respect mutuel des rôles, contribuent à l'accomplissement du travail.

Ainsi, le télétravail en vogue depuis la pandémie de Covid-19, malgré le facteur distanciation, ne représente pas un handicap pour le travail en équipe car l'employé dispose d'outils nécessaires à la bonne exécution de ses tâches.

La compétence de coordination est liée à la compétence « travail en équipe » vu que c'est la capacité d'organiser son propre travail et de le relier au travail global de l'équipe, ce qui implique en parallèle collaboration et empathie.

La coordination comprend la participation à plusieurs activités, en même temps elle impose la hiérarchisation en priorisant les besoins.

La coordination nécessite la gestion du programme de travail individuel en relation avec les flux de travail d'autrui dans le but de faire avancer le travail.

4-2-2 La communication

La communication est l'interaction entre deux individus ou plus pour échanger des informations, des émotions.

La communication est essentielle à la vie en société, elle constitue le socle des relations humaines.

Communiquer efficacement requiert une certaine connaissance du fonctionnement des relations interpersonnelles et une maîtrise des méthodes communicatives.

La communication peut être verbale ou non verbale, orale ou écrite.

La communication verbale basée sur la langue et sur l'utilisation du langage permet l'échange entre deux interlocuteurs ou plus.

La communication non verbale, repose non pas sur les mots mais sur le langage corporel dans son ensemble : expression du visage, gestes, postures, attitudes gestuelles, regards, élocution, voix, etc.

Verbale et non verbale, la communication a ses règles, leur bonne application est une clé de réussite dans la vie personnelle et professionnelle.

Du point de vue relations sociales, une bonne communication contribue à l'aisance et à l'amélioration des échanges avec autrui, elle permet la gestion objective des conflits, c'est la mise en œuvre de son intelligence émotionnelle au service d'autrui.

D'un point de vue professionnel, une bonne communication permet de manager de façon positive, de convaincre facilement, d'éviter les malentendus, de mieux appréhender les résistances aux changements.

La communication est une compétence à maîtriser pour être efficace dans son travail. Dans le monde de l'entreprise savoir communiquer avec différents interlocuteurs dans des situations diverses est un grand atout pour la réussite des tâches et le succès de l'entreprise.

Un bon communicateur a la qualité de l'écoute, de la compréhension des instructions, il a la capacité d'expliquer les problèmes aux collègues et aux clients ; il repère les indices non verbaux, identifie les éventuels conflits et arrive à les résoudre.

Grâce à la maîtrise des règles de la communication interpersonnelle : savoir transmettre, dire, reformuler, expliquer, se mettre au niveau de son interlocuteur, s'assurer qu'il a bien entendu et bien compris, les relations humaines, sociales et professionnelles sont mieux gérées.

La soft skill « promouvoir » est liée à la communication.

Promouvoir est le fait d'assurer la promotion réussie d'une action, d'un service ou d'un produit.

Dans le cadre du télétravail, il s'agit de faire connaître son travail, de le faire apprécier par les collègues, c'est pour cette raison que cette soft skill est liée à la communication.

4-2-3 La négociation et la persuasion

La négociation en tant que soft skill est « la capacité à vendre ses idées, à imposer ses choix et à convaincre tout en étant capable d'arbitrer entre plusieurs informations ».

Un bon négociateur unit des compétences relationnelles, émotionnelles et situationnelles.

Il a les qualités de l'écoute et de l'argumentation, il sait vendre ses idées et convaincre tout en étant capable de sélectionner et de concilier entre plusieurs idées et informations. Il sait se montrer assertif et pertinent; plein de bon sens, le négociateur est convaincu de la réussite de la négociation.

Un bon négociateur est attentif à ses émotions et aux émotions de son interlocuteur, la gestion des émotions permet de faire évoluer la négociation et d'assurer une continuité entre clients et négociateurs.

Vu la fréquence des situations imprévues inhérentes à la négociation et aux changements, l'adaptabilité permet au négociateur de s'accommoder aux diverses situations et aux changements et d'éviter des situations conflictuelles.

La soft skill persuasion qui figure sur le tableau 1 est étroitement liée à la « compétence négociation », en effet, la persuasion c'est la capacité à défendre ses idées et à convaincre les autres d'adhérer à un projet.

Ces qualités sont nécessaires pour réussir une négociation.

La persuasion consiste à convaincre les autres à mener une action et à accepter une idée.

Elle permet une bonne adhésion aux idées du groupe, elle est source de motivation favorable à la réussite du groupe.

4-3-Compétences méthodologiques

4-3-1-Résolution des problèmes :

Il s'agit de l'identification de problèmes complexes et de l'examen des informations connexes pour élaborer et évaluer des options et mettre en œuvre des solutions.

« La résolution de problèmes signifie la réflexion et l'action orientées vers un but dans des situations pour lesquelles aucune solution de routine n'existe ».

La résolution des problèmes relève souvent d'un travail en groupe, l'alliance des forces dans une équipe permet de trouver des solutions plus adaptées qui prennent en compte l'ambivalence de l'équipe. Le leadership doit avoir la capacité d'identifier les personnes capables de contribuer ou d'aider à la résolution des problèmes.

La soft skill « comprendre son organisation » qui figure sur le tableau 1 est étroitement liée à la soft skill « la résolution des problèmes ».

Comprendre son organisation est le fait de chercher à connaître et à utiliser à bon escient les règles et la stratégie de l'entreprise. L'individu est amené à comprendre son environnement, à identifier les problèmes inhérents à la complexité de l'entreprise et à trouver la solution la plus adéquate en utilisant les différents paramètres de l'organisation.

4-3-2-La créativité et l'innovation

Dans un monde où l'humain passe au second plan par rapport à l'intelligence artificielle et à la robotisation, la soft skill créativité rappelle que l'homme continue à être au centre du processus du développement et de l'innovation.

Dans le monde de l'entreprise, la créativité permet de s'adapter, de se repenser et de faire différemment, en parallèle, elle permet aux entreprises de créer de nouveaux produits et services, et de rester concurrentiel sur les marchés.

« La créativité est la capacité à transcender les façons traditionnelles de penser ou d'agir, et à développer de nouvelles idées, méthodes ou objets ».

La créativité est une soft skill qui reflète l'aptitude à créer, à penser différemment et à prendre des décisions.

C'est une vision élargie qui dépasse les limites établies et le cadre commun, elle permet de créer des liens entre les idées, les personnes et les projets.

La créativité permet d'agir de façon optimale dans tout type de contexte, de repenser les relations, d'imaginer et d'œuvrer pour un autre futur. Elle permet de trouver des solutions aux problèmes en s'appuyant sur l'inédit et non sur l'existant.

Le créatif a l'esprit d'initiative, une réflexion hors du cadre, une observation pointue accompagnée de pensées originales et une vision délimitée.

Le créatif améliore l'intelligence collective et constitue un facteur de solutions originales sources d'innovation.

Tout individu peut avoir des prédispositions pour la créativité, cependant cette soft skill se travaille et se développe à travers l'apprentissage.

Le couple créativité et innovation représente l'association de l'imagination et de son exécution.

Les définitions de chaque compétence, permettent de rapprocher certaines compétences et de regrouper les compétences qui appartiennent au même registre.

5-SOFT SKILLS ET SOFT SKILLS LIEES

Les données des quatre enquêtes : Monster/Ipsos, année 2019, LinkedIn année 2020, l'école EM Normandie 2020, le rapport de 2016 du Forum économique mondial, les définitions de chaque compétence et les liens entre les compétences, nous ont permis de regrouper les compétences liées, l'ensemble des résultats est présenté dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Les soft skills et soft skills liées (Monster/Ipsos année 2019, LinkedIn année 2020, EM Normandie année 2020, Forum économique mondial (rapport année 2016)).

La soft skill qui représente les soft skills qui sont liées	Les soft skills liées
L'intelligence émotionnelle	-L'intelligence émotionnelle -La prise de décision -Se connaître -Comprendre les besoins d'autrui -Flexibilité cognitive
Le leadership	-Le leadership-management des personnes
Le travail d'équipe	-Le travail d'équipe-la coordination
La communication	-La communication -promouvoir
Le sens de négociation	-Le sens de négociation-la persuasion

La résolution de problèmes	-La résolution des problèmes -Comprendre son organisation
L'orientation vers le service	L'orientation vers le service
L'adaptabilité	L'adaptabilité
La pensée critique	La pensée critique
Créativité et innovation	Créativité et innovation

En regroupant les soft skills liées qui émanent des quatre études, nous obtenons la liste des dix compétences suivantes :

1-L'intelligence émotionnelle et compétences liées, 2-Le leadership et compétences liées, 3-Le travail d'équipe et compétences liées, 4- La communication et compétences liées, 5-La négociation et compétences liées, 6-La résolution de problèmes et compétences liées 7-L'orientation vers le service, 8-L'adaptabilité, 9-La pensée critique, 10-Créativité et innovation.

Cette liste de soft skills reflète la jonction des besoins en soft skills plébiscitées par les quatre études à la fois.

6- L'EMERGENCE DE CERTAINES SOFT SKILLS

Chaque année, le réseau professionnel en ligne LinkedIn identifie les compétences dont les entreprises ont le plus besoin.

Pour les années 2019 et 2020, LinkedIn a identifié les cinq compétences comportementales les plus recherchées par les entreprises au niveau mondial.

En 2019, les soft skills plébiscitées sont la créativité, l'esprit d'équipe, la persuasion, l'adaptabilité et la gestion du temps.

En 2020, les soft skills plébiscitées sont la créativité, l'esprit d'équipe, la persuasion, l'adaptabilité et l'intelligence émotionnelle.

La soft skill gestion du temps disparaît du classement de 2020, cependant l'intelligence émotionnelle fait son entrée dans ce classement.

Tableau 3 : Les soft skills plébiscitées selon LinkedIn 2019 et 2020

La soft skill	Année 2019	Année 2020
La créativité	Présente	Présente
L'esprit d'équipe	Présente	Présente
La persuasion	Présente	Présente
L'adaptabilité	Présente	Présente
La gestion du temps	Présente	Absente
L'intelligence émotionnelle	Absente	Présente

Le Forum économique mondial, dans ses rapports « métiers du futur », liste les compétences clés des emplois. Le Forum économique mondial, examine la stratégie en matière d'emploi, de compétences et de main-d'œuvre pour l'avenir dans les différents secteurs d'industries dans plusieurs pays.

Dix compétences sont plébiscitées selon le rapport du Forum économique mondial années 2016, 2018 et 2020.

Les dix soft skills plébiscitées pour 2020 à partir du rapport de 2016, sont la résolution des problèmes complexes, la pensée critique, la créativité, le management des personnes, la coordination, l'intelligence émotionnelle, l'analyse et la prise de décision, la négociation, la flexibilité mentale, l'orientation vers le service.

Les dix compétences plébiscitées à l'horizon 2022 à partir du rapport de 2018, comprennent neuf soft skills et un hard skill.

Ces soft skills sont : la résolution des problèmes complexes, la pensée critique, la créativité, l'intelligence émotionnelle, le leadership et l'influence sociale, le raisonnement, la résolution des problèmes et idéation, la pensée analytique et innovation, l'analyse du système et évaluation, l'apprentissage actif et la stratégie d'apprentissage.

La hard skill est : usage technologie et contrôle.

Les dix compétences plébiscitées à l’horizon 2025 à partir du rapport de 2020, pour les postes à venir, comprennent huit soft skills et deux hard skills.

Concernant les soft skills, il s’agit de : la résolution des problèmes complexes, la pensée critique, la créativité, le leadership et l’influence sociale, le raisonnement, la résolution des problèmes et l’idéation, la pensée analytique et l’innovation, la tolérance au stress, la résilience et la flexibilité, l’apprentissage actif et la stratégie d’apprentissage.

Les deux hard skills sont : conception technologie & programmation et usage technologie & contrôle.

Tableau 4 : Les 10 compétences plébiscitées selon le rapport de Forum économique mondial années 2016, 2018 et 2020.

L'année du rapport	2016	2018	2020
Les compétences plébiscitées en :	2020	2022	2025
Résolution de problèmes complexes	X	X	X
La pensée critique	X	X	X
La créativité	X	X	X
Le management des personnes	X		
La coordination	X		
Analyse et prise de décision	X		
L'orientation vers le service	X		
La négociation	X		
L'intelligence émotionnelle	x	X	
Leadership et influence sociale		X	X
Raisonnement, résolution des problèmes et idéation		X	X
La pensée analytique et innovation		X	X
La flexibilité	x		
Analyse du système et évaluation		X	
La tolérance au stress, la résilience et la flexibilité			X
L'apprentissage actif et la stratégie d'apprentissage		X	X
Hard skills			
Conception technologie et programmation		X	X
Usage technologie et contrôle			X

X = compétence présente

La liste des compétences clés à acquérir pour l'avenir a sensiblement évolué de 2016 à 2020.

Certaines tendances s'installent durablement, avec en particulier trois compétences présentes dans les trois rapports : la résolution de problèmes complexes, la pensée critique et la créativité.

Nous relevons dans le rapport de 2020 l'apparition et la consolidation des softs skills cognitives en rapport avec les solutions aux problèmes ainsi que la disparition des softs skills vagues qui englobent plusieurs compétences à la fois, l'intelligence émotionnelle a disparu du rapport de 2020.

Il est à souligner la domination des soft skills par rapport aux hard skills, dans le rapport de 2018, sur dix compétences retenues, il y a neuf soft skills et une hard skill, de même dans le rapport de 2020, sur dix compétences retenues, il y a huit soft skills et deux hard skills.

Nous relevons dans le rapport de 2020, l'apparition de la soft skill apprendre à apprendre.

L'analyse des listes de soft skills sollicitées reflète la tendance de la demande du marché en compétences transversales.

Ces changements des listes des soft skills plébiscitées se font en fonction du besoin du marché, en effet, les listes s'adaptent aux changements traduisant les tendances à suivre pour réussir dans un marché en constante évolution.

7-LA NOTION DES SOFTS SKILLS EST UNE NOTION COMPLEXE

L'absence de liste et de classement officiels, les diverses appellations, la dynamique et le chevauchement des softs skills sont parmi les facteurs qui participent à la complexité de cette notion.

7-1 L'absence de liste et de classement officiels des soft skills

Dans certains cas, les traits de personnalité telle l'extraversion ou l'introversion sont assimilés à des soft skills. En parallèle, les compétences peuvent aussi être mêlées à un état d'esprit telle la motivation, l'engagement ou la satisfaction au travail qui sont instables dans le temps et qui sont liés à la relation de l'individu avec le travail.

Selon Becquet & Étienne, 2016 : « Les frontières de ce que ces compétences recouvrent sont variables et ajustables en fonction des acteurs et des contextes ».

La délimitation du concept soft skills est difficile car les soft skills ne bénéficient ni d'une définition scientifique ni d'un référentiel consensuel.

7-2 L'absence de consensus pour nommer les soft skills

L'absence de consensus pour nommer les compétences qui relèvent du savoir être renforce la complexité des soft skills.

En langue française, l'appellation des soft skills se réfère, soit au terme compétence, soit aux aptitudes et aux valeurs de la personne.

Les appellations des soft skills en relation avec la compétence sont les compétences du 21ème siècle, les compétences douces, les compétences souples, les compétences humaines, les compétences comportementales, les compétences transversales.

Les termes en relation avec les aptitudes et les valeurs de la personne sont l'intelligence émotionnelle, le leadership, l'adaptabilité, la pensée critique, la communication, le sens de négociation, la résolution de problèmes, la créativité et l'innovation.

7-3 Chevauchement des compétences

Plusieurs soft skills retenues par le Forum économique mondial se chevauchent, en effet, les soft skills analyse, prise de décision et flexibilité mentale sont liées à l'intelligence émotionnelle; la soft skill le management des personnes est liée à la compétence leadership, la soft skill coordination est étroitement liée au travail en équipe.

De même, les soft skills retenues par l'Ecole l'EM Normandie se chevauchent, ainsi la soft skill comprendre son organisation est étroitement liée à la compétence résolution des problèmes ; les soft skills comprendre les besoins d'autrui, identifier des personnes ressources et se connaître sont liées à la compétence intelligence émotionnelle, et la soft skill promouvoir est liée à la soft skill communication.

Les frontières entre les catégories de compétences ne sont pas toujours bien définies car il y a chevauchement de la compétence sur deux ou trois catégories de compétences, telles que la créativité, la résolution des problèmes qui se chevauchent sur les trois catégories de compétences, personnelles, sociales et méthodologiques.

La compétence douce empathie est au centre de plusieurs soft skills telles la négociation et le travail en équipe, l'analyse et la prise de décision sont imbriquées avec la résolution de problèmes complexes.

La soft skill résolution des problèmes se chevauche avec les soft skills créativité et sens de la réalité.

7-4 L'émergence de certaines soft skills

L'exigence de nouvelles compétences dans le monde du travail fait émerger certaines soft skills.

L'émergence de la soft skill « L'apprentissage actif et la stratégie d'apprentissage » apparaît dans le rapport « métiers du futur » année 2020.

En effet, afin de s'adapter aux changements technologiques et à un environnement nouveau, l'individu doit développer cette compétence pour pouvoir s'adapter à un environnement en grande mutation.

Pour l'écrivain et futurologue américain, Alvin Toffler : « Les analphabètes du XXI^{ème} siècle ne seront pas ceux qui ne savent ni lire ni écrire. Ce seront ceux qui ne savent pas apprendre, désapprendre et réapprendre ».

L'intelligence émotionnelle est apparue dans le rapport de 2020 de LinkedIn parmi les cinq compétences sollicitées, cependant elle disparaît dans le rapport du Forum économique mondial 2020 qui concerne les compétences qui seront plébiscitées en 2025.

Ces changements traduisent les tendances à suivre pour s'adapter dans un environnement en évolution.

L'absence d'une liste officielle des soft skills et d'une harmonisation des appellations des soft skills, ainsi que l'imbrication des soft skills, et l'émergence de certaines soft skills, rendent la notion des soft skills une notion complexe.

CONCLUSION

Dans le monde de l'emploi, l'ère des seules compétences techniques est révolue, les soft skills ont fait leur entrée solennelle.

Aujourd'hui pour intégrer le marché du travail, il est important de mettre en avant les compétences techniques, les hard skills, mais aussi les soft skills, compétences de plus en plus

sollicitées ; ces compétences décrites ont pour caractéristiques primordiales leurs traits à l'humain.

En effet, le capital humain s'est imposé, il est considéré comme le meilleur atout des entreprises, il rappelle l'importance de l'Homme qui est au cœur de l'évolution et du changement.

Les compétences comportementales de par leur diversité, leurs enchevêtrements et chevauchements posent des problèmes quant à leur délimitation.

L'analyse de chaque compétence aide à dénouer l'imbrication des soft skills et permet de grouper des compétences liées.

Le regroupement des softs skills en fonction de leurs liens a permis de retenir une liste de dix compétences transversales et compétences liées qui ressortent des enquêtes choisies.

L'émergence de certaines soft skills reflète la tendance de la demande du marché en compétences transversales.

Les soft skills grâce aux compétences connues qu'elles comprennent : la résolution de problèmes, la pensée critique, la créativité, la communication, le leadership, l'adaptabilité, paraissent une notion simple.

Or l'absence d'harmonisation des appellations, l'absence d'une liste officielle des soft skills, l'imbrication des soft skills, l'émergence de certaines soft skills, rend la notion des soft skills une notion complexe.

En effet, les soft skills sont le reflet d'un univers où la dualité simplicité/complexité n'est pas toujours apparente.

La complexité qui entoure les soft skills pourrait être mieux cernée par un consensus concernant la définition et l'appellation, par le discernement de chaque soft skill ainsi que par l'adoption d'une liste officielle.

BIBLIOGRAPHIE

- Becquet.V, Etienne.R (2016) **Les compétences transversales en questions. Enjeux éducatifs et pratiques des acteurs**. Calenda Revue Éducation et socialisation n°41 (avril 2016). Disponible sur : <https://calenda.org/298424?formatage=print&lang=fr>. Consulté 18/05/2021
- Jarleton.C ; Delon .E. (2018) Attention de bien cerner le concept des softs skills ; Interview de Cécile Jarleton, Article de périodique dans inffo formation (n° 956,15-37 Décembre 2018)
- Bouret Julien, Hoarau Jérôme, Mauléon Fabrice (2018), Soft Skills - Développez vos compétences comportementales, un enjeu pour votre carrière, Paris, Dunod
- Couchaere Marie-Josée (2015) ,70 exercices pour développer vos soft skills : Stimuler les intelligences nécessaires à la réussite, Issy Les Moulineaux, ESF éditeur
- Didry. Alexandra « Du leadership à la collaboration : les 10 compétences essentielles pour réussir » Éditions Eyrolles61, bd Saint-Germain75240 Paris Cedex 05
- Goleman, D (1995) : l'intelligence émotionnelle, Comment transformer ses émotions en intelligence ? traduction française (1997), Robert Laffont, Paris
- Katz. R.L., Skills of an effective administrator, Harvard Business Review, Vol. 51, 1974
- Lamri Jérémy (2018), Les compétences du 21ème siècle : Comment faire la différence ? Créativité, Communication, Esprit Critique, Coopération, Paris, Dunod
- Laubie Raphaëlle (2019), Les intelligences multiples en entreprise : 10 compétences à détecter, comprendre et développer, Paris, Dunod
- Le Boterf (G), 1997, Compétence et navigation professionnelle, Paris, Editions d'organisation
- Mauléon Fabrice, Bouret Julien, Hoarau Jérôme, (2014) Le Réflexe Soft Skills - Les compétences des leaders de demain : Les compétences des leaders de demain, Paris, Dunod
- Centre de l'intelligence émotionnelle (s. d), l'EQ-I, disponible sur <https://www.centreintelligenceemotionnelle.com/eqi/> .Consulté le 8/01/2021
- Csp docendi(2018) .L'empathie : ingrédient clé de l'intelligence émotionnelle pour s'ouvrir au monde de l'autre. .Disponible sur <https://www.cultivezvostalents.fr/developpement-personnel/lempathie-ingredient-cle-de-lintelligence-emotionnelle-pour-souvrir-au-monde-de-lautre/> .Consulté l 20/05/2020
- Desjardins.J (2018)-10 skills you'll need to survive the rise of automation world economic forum .Disponible sur <https://www.weforum.org/agenda/2018/07/the-skills-needed-to-survive-the-robot-invasion-of-the-workplace> 2020 .Consulté le 03/11/2020
- Dépret.N. (2020) Étude Monster : décryptage des attentes des recruteurs. Monster. Disponible sur : <https://www.monster.fr/conseil-carriere/article/etude-monster-les-attentes-des-recruteurs> .Consulté le 22/03/2021
- Didry.A (2020).La pensée critique : une soft skill méconnue et pourtant indispensable .HR VOICE. Disponible sur <https://www.hr-voice.com/conseil-rh/la-pensee-critique-une-soft-skill-meconnue-et-pourtant-indispensable/2020/07/21/> .Consulté le 20/04/2021
- EM Normandie(2020), "FullRemoteSkills : quelles compétences pour être un télétravailleur performant ? .Disponible sur <https://www.em-normandie.com/fr/les-competences-pour-etre-un-teletravailleur-performant>.Consulté le 10.05.2020
- Gray.A (2016).The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. World economic forum. Disponible sur <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/> 2015/2020.Consulté le 24/04/2021

-Gouvernement canada (Dernière modification 2016). Travail d'équipe et collaboration. Disponible sur : <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/carrieres-a-arc/renseignements-ont-deplaces/competences-arc-outils-evaluation-standardisee/competences-agence-revenu-canada-avril-2016/travail-equipe-collaboration.html>. Consulté le 06/07/2021.

- LMS(2020). LMS enquête : « télétravail : mode passagère ou tendance lourde ? » Disponible sur <http://www.lm/formation.com/images/orh/Tltravail-Dcryptage-by-LMSORH.pdf> .Consulté le 20/04/2021

-Morr.k(2019). Qu'est-ce que la créativité ? Le guide ultime pour comprendre cette aptitude indispensable. 99 designs. Disponible sur <https://99designs.fr/blog/pensee-creative/creativite-le-guide-ultime/> Consulté le 2/10/2020

-Parlement européen. (2006). Compétences clés pour l'éducation et la formation le long de toute la vie. Disponible sur https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-6-2006-0365_FR.html .Consulté le 14/02/2021

-Petrone .P (December 31, 2018) The Skills Companies Need Most in 2019 – And How to Learn Them. LinkedIn. Disponible sur <https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/the-skills-companies-need-most-in-2019-and-how-to-learn-them> .Consulté le 20/05/2021

- Programme eve (2018). C'est quoi, « l'intelligence émotionnelle » ? Disponible sur <https://www.eveprogramme.com/37485/intelligence-emotionnelle/> Consulté le 13/02/2021

-Ramjaun.R. (2020, Mise à jour 2021). Adaptabilité professionnelle, la Soft Skill N°1 Aujourd'hui ! My connecting. Disponible sur <https://www.myconnecting.fr/articles/adaptabilite-professionnelle-soft-skill/>.

Consulté le 20/06/2021

- Ramjaun.R. (2019, Mise à jour 2021). 10 soft skills indispensables en entreprise My connecting .Disponible sur -<https://www.myconnecting.fr/articles/10-soft-skills-indispensables-entreprise/>. Le 20/06/2021

- Ratcheva.V, Leopold.T .5 things to know about the future of jobs. World economic forum. Disponible sur <https://www.weforum.org/agenda/2018/09/future-of-jobs-2018-things-to-know/2022>. Consulté le 03/11/2020

-Royaume du Maroc ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle département de la formation professionnelle(2017), Benchmark sur les compétences clés Mars 2017 disponible sur http://www.reapcmaroc.com/pages/pub/doc/benchmark_compétences_cles.pdf .Consulté le 20/05/2021

-Ricou.J(2019). Soft Skills et Intelligence Emotionnelle : quelle différence ? Devop. Disponible sur <https://www.devop.pro/soft-skills-et-intelligence-emotionnelle-quelle-difference.html>. Consulté le 06/06/2020

- Skilltroc (2019). l'envie d'apprendre la super skill de l'agilité. Disponible sur : <https://skilltroc.com/lenvie-dapprendre-la-super-soft-skill-de-lagilite/> Consulté le 03/01/2021

-Statistique canada. (2008), Résolution de problèmes, Disponible sur <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/81-004-x/def/4068738-fra.htm>. Consulté le 4/10/2020

-Université numérique Economie gestion(EUNEGE) (s.d). Document de référence sur les soft skills .Disponible sur <http://aunege.org/sites/default/files/c2/files/c2-aunege-referentiel-commun.pdf> .Consulté le 10/05/2021

- Van Nuys.A ;(December 28, 2019) New LinkedIn Research: Up skill Your Employees with the Skills Companies Need Most in 2020; LinkedIn. Disponible sur

<https://www.linkedin.com/business/learning/blog/learning-and-development/most-in-demand-skills-2020> consulté le (20/05/2021)

Vigor.E (2020).Les soft skills interpersonnelles : La pensée critique. Sykostudio .Disponible sur .sykostudio.<https://sykostudio.com/blog/les-soft-skills-intrapersonnelles-la-pensee-critique/> .Consulté 02/03/2021

-Wikipédia (dernière modification 21juillet 2021).Savoir. Disponible sur <https://fr.wikipedia.org/wiki/Savoir> consulté le 28/07/2021

-Wikipédia (dernière modification 3 Aout 2021) connaissance de soi. Disponible sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Connaissance_de_soi.Consulté le 6/08/2021

-Whiting.K (2020).These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. World economic forum. Disponible sur [https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top--work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/soft skills 2025](https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top--work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/soft%20skills%202025) .Consulté le 05/02/2021

- World economic forum (2016). The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Disponible sur [Http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf) 2016 .Consulté le 03/01/2021

- World economic forum (2018).The Future of Jobs Report 2018. Disponible sur http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf. Consulté le 03/01/2021

- World economic forum (2020). The Future of Jobs Report 2020. Disponible sur. Http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf .Consulté le 03/01/2021