

Louvain School of Management

Perception et importance des soft skills à l'embauche

Une étude comparative entre les étudiants et les entreprises

Auteur : Sadettin Demir
Promoteur : Loïc Decaux
Année académique 2022-2023
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master [120] en sciences de gestion à finalité approfondie
Horaire de jour

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm

Remerciements

Je voudrais tout d'abord remercier mon superviseur Loïc Decaux pour la liberté et flexibilité qu'il m'a accordé vis-à-vis de mon sujet de mémoire et pour m'avoir guidé tout au long de ce mémoire ainsi que pour ses précieux conseils.

J'aimerais également remercier toutes les personnes ayant accepté de m'accorder des entretiens, sans qui l'élaboration de ce mémoire aurait été impossible. Je leur souhaite à tous de nombreuses réussites dans leur vie et carrière professionnelle.

Une dédicace spéciale aux personnes ayant participé à la relecture de ce mémoire et m'ayant offert une vision différente de la mienne concernant mon travail.

Finalement un grand merci à ma famille, qui m'ont soutenu et permis de ne pas baisser les bras durant l'élaboration de ce mémoire, mais également à travers toute ma vie d'étudiant.

Résumé

Ce mémoire a pour objectif de comparer les points de vue respectifs des étudiants de la Louvain School of Management et de leurs potentiels futur employeurs concernant les soft skills en général, et plus particulièrement le rôle joué par ceux-ci à l'embauche.

Une approche qualitative faisant usages d'entretiens semi-directifs a été utilisée afin de générer les données nécessaires à cette comparaison. Deux groupes ont été interviewés, des étudiants en dernière année de master ou étant diplômés depuis moins d'un an et des représentants d'entreprise actives dans le recrutement ou occupant un poste au sein des ressources humaines.

Les résultats de la recherche ont montré qu'il existe une différence entre l'importance estimée des soft skills par les étudiants et l'importance qui y est accordée par les entreprises. Les étudiants ne sont pas suffisamment conscientisés vis-à-vis du rôle joué par ceux-ci à l'embauche et durant leur carrière. L'enseignement des soft skills semble également insuffisant comparé à ce que le marché du travail demande aux étudiants.

Cette étude permet aux universités et aux entreprises d'avoir un aperçu des lacunes d'enseignement liées aux soft skills, de se rendre compte du contraste qui existe entre le ressenti des étudiants et les attentes des entreprises. Elle fournit également des pistes de solutions à cela ainsi que des pistes pour la recherche future concernant la notion de soft skill.

Mots clés : Soft skill, compétences transversales, enseignement, employabilité, réussite professionnelle

Table des matières :

Résumé.....	- 4 -
Table des matières :	- 5 -
Introduction.....	- 7 -
Partie 1 : Revue de littérature	- 9 -
1. Qu'est-ce qu'une compétence ?	- 9 -
1.1 Introduction.....	- 9 -
1.2 Un peu d'histoire.....	- 9 -
1.3 Définition.....	- 12 -
Définitions proposées.....	- 13 -
Les 4 constantes de la compétence	- 14 -
1.4 Les composantes de la compétence	- 16 -
1.5 Conclusion	- 20 -
2. Soft skills, qu'est-ce que c'est ?.....	- 22 -
2.1 Introduction.....	- 22 -
2.2 Origines.....	- 22 -
2.3 Notion douce pour des compétences douces ?	- 23 -
2.4 Définition.....	- 25 -
2.5 Dimensions des soft skills	- 27 -
3. La pertinence des soft skills dans le monde actuel	- 30 -
3.1 La 4 ^e révolution industrielle	- 30 -
3.2 Conséquences de la 4 ^e révolution sur la société et le monde de l'emploi.....	- 31 -
3.3 Des compétences 4.0 ?	- 32 -
3.4 les compétences clés du 21 ^e siècle	- 33 -
3.5 La pertinence des softs skills dans le contexte actuel.....	- 37 -
3.6 Un fossé entre le monde professionnel et l'enseignement ?	- 38 -
3.7 Conclusion	- 40 -
Partie 2 : Recherche de terrain	- 42 -
2.1 Problématique	- 42 -
2.2 Position Epistémologique	- 43 -
2.3 Méthodologie	- 44 -
2.4 Collection de données	- 44 -
2.5 Echantillonnage	- 46 -
2.6 Analyse des interviews avec les entreprises	- 47 -
A. « La logique soft skill »	- 49 -
B. Absence de consensus	- 49 -

C. Soft skills recherchées.....	- 50 -
D. Rôle joué par les soft skills à l’embauche des nouveaux diplômés	- 51 -
E. L’apprentissage des soft skills à l’université.....	- 53 -
2.7 Analyse des interviews avec les étudiants	- 54 -
A. Compréhension du concept.....	- 55 -
B. Le rôle joué par les soft skills à l’embauche.....	- 56 -
C. L’enseignement des soft skills à l’université	- 58 -
2.8 Conclusion de la recherche de terrain	- 59 -
2.9 Recommandations	- 60 -
3.0 Limitations de la recherche & recherches futures	- 63 -
Conclusion	- 65 -
Bibliographie :	- 67 -
ANNEXES :	- 72 -
1. Guide d’entretien - entreprises.....	- 72 -
2. Guide d’entretien étudiants	- 75 -

Introduction

Dans un monde en perpétuelle mutation, où les avancées technologiques se succèdent à un rythme effréné, les compétences techniques ne sont plus suffisantes pour réussir dans le milieu professionnel. La 4^e révolution industrielle a amené avec elle, son lot de défis et de changements auxquels la société doit s'adapter. Les employeurs accordent désormais une importance croissante aux « soft skills », ces compétences personnelles et interpersonnelles qui définissent notre manière de raisonner, d'interagir, de communiquer et de nous adapter à notre environnement de travail.

Ce mémoire se propose d'explorer la notion de soft skills et de son importance dans un monde professionnel en constante évolution. En effet, la littérature ainsi que les organisations internationales attestent que les soft skills jouent un rôle crucial dans la réussite individuelle et collective au sein des organisations. Ils sont devenus des atouts majeurs pour les employés, les gestionnaires et les dirigeants, leur permettant de naviguer avec succès dans un contexte complexe et dynamique.

Malgré la reconnaissance croissante de l'importance des soft skills, il existe une préoccupation répandue au sein de la littérature selon laquelle les universités et les établissements d'enseignement supérieur ne les développent pas suffisamment. De plus, les différents acteurs du monde professionnel et académique dénoncent un écart grandissant entre le niveau réel des diplômés et la demande du marché de travail. Une des hypothèses de la littérature expliquant cet écart serait ce développement insuffisant des soft skills, recherchées de plus en plus par la littérature.

C'est dans ce contexte que ce mémoire se situe. En mettant en perspective les points de vue des étudiants et des entreprises, nous cherchons à comprendre si un écart significatif existe entre la perception des étudiants quant au rôle des soft skills dans le processus de recrutement et celle des entreprises lors de l'évaluation des candidats.

Les résultats de cette recherche fourniront des informations précieuses tant aux universités qu'aux entreprises, en soulignant les lacunes potentielles dans l'enseignement des soft skills et en identifiant les attentes des employeurs vis-à-vis de ceux-ci. Ces résultats pourront

également servir de base pour de futures recherches concernant l'amélioration des programmes de formation universitaire et renforcer la préparation des étudiants à l'emploi.

Vous trouverez dans ce mémoire premièrement une revue de littérature qui explique les notions de compétences et de soft skills, une description de notre société actuelle marquée par la 4^e révolution industrielle, les changements et défis que celle-ci nous impose ainsi que l'émergence du concept de compétences du 21^e siècle pour faire face à ces changements.

Enfin dans notre partie pratique, nous nous intéressons aux soft skills en eux-mêmes. Nous comparons les différences de perception quant au rôle joué à l'embauche par les soft skills entre les étudiants et les entreprises. Nous arrivons à la conclusion que l'écart dénoncé par la littérature, entre l'importance accordée aux soft skills par le marché du travail et l'attention qui y est accordée par l'université, se vérifie. Par la suite, nous donnons des recommandations pour améliorer la conscientisation de l'importance des soft skills ainsi que leur développement sur base des témoignages recueillis et des indications de la littérature.

Partie 1 : Revue de littérature

1. Qu'est-ce qu'une compétence ?

1.1 Introduction

La notion de compétence est très répandue aujourd'hui dans le monde du travail, de l'éducation et de la recherche. Cette notion est utilisée en entreprise pour expliquer et comprendre la performance sur le lieu de travail et constitue un outil majeur de la gestion de ressources humaines. Comme exemples d'utilisation concrets nous pouvons citer des référentiels de compétences à acquérir, à posséder ou à enseigner selon l'utilisation qui est souhaitée. « *La logique compétence a, dit-on, gagné l'École comme l'entreprise. Gestion, bilan, blocs, référentiels... sont associés au terme « compétences ». Ainsi, la place des compétences dans la relation formation-emploi pourrait parfois paraître « aller de soi* » (Vergnies, 2016).

La notion de compétence a une longue histoire et continue pourtant de susciter des débats à l'heure actuelle. Cette histoire remonte au début du XXe siècle, le concept de compétence était à cette époque majoritairement relié à l'exécution d'un métier nécessitant un savoir-faire comme la capacité d'un rémouleur à aiguiser. Les premiers travaux sur la compétence étaient donc centrés sur les compétences professionnelles et techniques et sur la manière dont elles étaient acquises et développées dans un contexte d'apprentissage de métier (Bélisle, 1996). Au fil des années, la notion de compétence a été étendue à d'autres domaines notamment l'éducation, la psychologie, la sociologie, la gestion des ressources humaines (GRH) ou encore le management pour ne citer qu'eux. Nous observons néanmoins une absence de consensus clair sur la définition de cette notion, causée principalement par son usage dans des domaines et contextes très variés (Coulet, 2011; Duru-Bellat, 2015 ; Theurelle-Stein, 2017 ; Touloumakos, 2020).

1.2 Un peu d'histoire

La notion de compétence a commencé à être développée académiquement à partir de la première moitié du 20^e siècle. Il est important de souligner que les psychologues ont été les premiers (Coulet, 2011 ; Theurelle-Stein, 2017) à faire usage de ce concept lors de leurs tentatives de détecter les caractéristiques des individus influençant la performance au travail. La compétence était encore très liée à cette époque à l'image que l'on en avait au 20^e siècle,

c'est-à-dire qu'elle allait de pair avec la capacité d'effectuer un savoir-faire technique liée à un métier. Ce qu'on considérait comme compétence était « *une capacité individuelle à accomplir une tâche bien précise* » (Boyatzis, 1982).

L'émergence d'une notion de compétence qui a mené à la signification qu'on en a aujourd'hui vient de David McClelland (1973) qui a été le premier psychologue à la suggérer comme critère de performance au travail dans son ouvrage « *Testing for Competence Rather Than for Intelligence* ». Ce pionnier (Boyatzis, 2008) a contribué à changer le regard que l'on avait vis-à-vis de cette notion qui était encore observée à travers une fenêtre très étroite à l'époque. Ses travaux étaient effectués dans une optique qui visait à remettre en question et fournir une alternative aux tests traditionnels basés sur l'évaluation de l'intelligence dans l'enseignement supérieur de l'époque (Theurelle-Stein, 2017). « *Neither the tests nor school grades seem to have much power to predict real competence in many life outcomes* » McClelland (1973).

Les résultats de ses recherches ont montré que les étudiants n'ayant pas obtenu les meilleurs points lors de leurs études pouvaient s'en sortir aussi bien que ceux ayant récolté les plus hautes distinctions. Il a également souligné l'importance des compétences comportementales, que nous expliquerons en détail plus tard, ainsi que les traits de personnalité propres à une personne en plus des compétences techniques. Ceci a mené à une prise de conscience sur l'étroitesse du regard qu'avait le monde sur cette notion. Les compétences ne se limitaient plus uniquement aux connaissances techniques ou capacités cognitives mais incluent également des compétences comportementales comme la communication, le leadership, les compétences interpersonnelles, etc.

Les idées de McClelland ont eu un impact majeur sur la gestion de ressources humaines. Par effet boule de neige, une vague de recherche pour trouver des méthodes plus variées et fiables pour prédire et mesurer la performance des travailleurs a été enclenchée. C'est ainsi que la notion de compétence a commencé à être couramment utilisée comme instrument dans le recrutement, la sélection, l'évaluation des employés ou plus généralement dans la gestion des ressources humaines.

Autour des années 90, la vision sur la notion de compétence s'est encore plus élargie et a commencé à prendre également en compte le contexte dans lequel la compétence devait être utilisée. Ainsi les facteurs contextuels ont commencé à être considérés comme étant influenceurs de la notion de compétence (Perrenoud, 2007 ; Eraut 1994). Ces facteurs contextuels désignent le contexte réel du travail et les obligations imposées par le marché.

L'inclusion des dimensions contextuelles et sociales, en addition à la prise en compte des compétences comportementales, ont permis de remettre en question la manière dont on approchait la formation des compétences. En effet les formations étaient jusqu'ici principalement centrées sur les compétences techniques et ne prenaient pas vraiment en compte les situations réelles de travail (Eraut, 2000). Ainsi l'élargissement et la meilleure compréhension du concept de compétence a permis d'adapter les apprentissages qui cherchaient désormais à intégrer les exigences qu'amènent le contexte de travail réel. Des formations basées sur les problèmes, la mise en contexte ou encore les formations en alternance ont commencé à voir le jour.

L'attention accrue accordée à cette notion durant les dernières décennies a été également provoquée par les évolutions survenues au sein des organisations professionnelles (Zarifian, 2001). *« La gestion du capital humain a pris beaucoup d'importance en faisant de la compétence individuelle et collective l'un des leviers privilégiés pour penser l'adaptation aux mutations socioéconomiques, au cours toujours plus rapide et généralement présentées comme de plus en plus difficiles à anticiper »* (Coulet, 2011). Aujourd'hui, de nombreuses pratiques utilisent la notion de compétence comme outil. *« Elle est aussi utilisée dans le domaine de l'emploi (sélection, insertion, accompagnement), du travail (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, management des compétences, etc.), de l'éducation et de la formation (référentiels de compétences, évaluation des compétences, etc.), enfin dans celui de la recherche, par plusieurs disciplines, avec des acceptions et des usages différents »* (Brangier & Valléry, 2021).

Enfin après l'ouverture de la boîte de Pandore par McClelland en 1973, les diverses évolutions ou élargissements qui ont suivi concernant la notion de compétence avec le temps et les besoins du marché ont conduit à une prise en compte plus importante des compétences

transversales ou nos fameux « soft skills » à notre époque (OCDE, 2018 ; World Economic Forum, 2020).

1.3 Définition

Le mot compétence est un dérivé du mot latin « competentia » qui signifie « celui qui est autorisé à juger » ou « celui qui a le droit de parler » (Caupin, 2006). Une signification assez claire comparée à la polysémie¹ qui entoure la notion de compétence de nos jours. La littérature nous révèle de bien nombreuses définitions à ce sujet. De nombreux chercheurs nous donnent leurs compréhensions du phénomène qui varient bien souvent en fonction de leur domaine et selon l'utilisation qu'ils veulent en faire. Il nous semble important de souligner et expliquer ce point avant de citer des définitions englobant le sens que nous y donnons pour l'utilisation que nous voulons en faire dans ce mémoire.

A. Polysémie de la compétence

Les enjeux liés à la compétence sont de plus en plus rémanents et impactent de nombreux domaines que nous avons cités précédemment. Au sein même de ces domaines, les potentielles utilisations sont nombreuses. Si nous prenons le cas de la gestion des ressources humaines par exemple, nous pouvons citer comme champs d'application : recrutement, performance, gestion de talents, évaluation... (Theurelle-Stein 2017). Si la grande variété d'usages possibles de cette notion est reconnue par la littérature, ses différentes définitions et applications sont encore largement débattues ou « floues » (Chen et Chang, 2010 ; Coulet, 2011 ; Matteson, 2016 ; Theurelle-Stein, 2017). La qualification de Le Boterf « *notion faible pour des enjeux forts* » (Le Boterf, 2006) est populaire au sein de la littérature. C'est pourquoi nous utilisons le terme « notion » plutôt que concept car « la compétence ne bénéficie pas encore d'une conceptualisation réellement partagée » (Jonnaert & al., 2015).

Selon Coulet (2011), une partie de la littérature soutiendrait que le flou engendré autour de cette notion par son vaste champ d'application serait aussi un point qui favorise son utilisation. Ces auteurs avanceraient que « *les ambiguïtés qui en résultent, loin de nuire à son utilisation, sont, au contraire, un facteur favorisant sa diffusion et son adoption par un*

¹ Définition Larousse : Propriété d'un terme qui présente plusieurs sens

ensemble d'acteurs ayant pourtant des conceptions radicalement distinctes (sinon opposées) » (Coulet, 2011). Nous pouvons donc affirmer avec aisance que la littérature reconnaît largement l'aspect polysémique de la compétence ainsi que ses nombreux enjeux.

Définitions proposées

L'aspect polysémique de la compétence ne nous empêche pas de remarquer des similitudes ou des points de convergence lorsque nous observons les différentes définitions proposées par la littérature. Il explique surtout la source des divergences entre les différentes définitions données qui varient selon le contexte et l'utilisation visée de cette notion.

Nous allons maintenant proposer plusieurs définitions reconnues par la littérature d'une part, et qui montrent l'évolution dans le temps de cette notion d'autre part. Il est important de noter que de par le contexte de ce mémoire qui se fait dans une école de gestion et sa finalité, nous allons privilégier les définitions traitant de la compétence dans un contexte professionnel.

Selon McClelland (1973) « *la compétence est la capacité d'un individu de mobiliser ses ressources cognitives, comportementales et affectives pour atteindre des résultats souhaités dans des situations complexes et variées* ». Boyatzis (1982) définit la compétence comme « *une combinaison de connaissances, de capacités et d'attitudes qui permettent à une personne de performer dans un domaine spécifique et une situation donnée* », celle-ci peut être entraînée ou apprise. De Montmollin (1984), professeur d'ergonomie et psychologue, est également un des premiers à proposer une définition : « *un ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire [...], de procédures standard, de types de raisonnements que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau* ».

Guy Le Boterf traite de la compétence comme objet de recherche depuis 30 ans et la considère comme un enjeu clé de la formation professionnelle. Il nous propose comme définition « *la capacité reconnue à atteindre des résultats en mobilisant et en combinant, dans une situation professionnelle donnée, deux ensembles de ressources : ressources propres à l'individu et ressources liées à l'environnement* » (Le Boterf, 2018).

« La compétence est la mise en œuvre par une personne, dans une situation donnée et dans un contexte déterminé, d'un ensemble diversifié, mais coordonné, de ressources. Cette mise en œuvre repose sur le choix, la mobilisation et l'organisation de ces ressources et sur les actions pertinentes qu'elles permettent pour un traitement réussi de cette situation » (Jonnaert & al., 2005). *« La personne compétente se donne le « pouvoir d'agir », parce qu'elle dispose des connaissances et de l'expérience de situations dans lesquelles il convient d'agir, et que de surcroît elle se montre capable de juger de la pertinence de son action. La compétence correspond ainsi à ce que nous nommerons un savoir agir réfléchi »* (Develay, 2015, pp. 51-52).

Des similitudes et points communs peuvent être observés à l'œil nu mais la littérature n'a pas manqué d'également remarquer des points de convergence parmi les différentes définitions proposées. D'après Coulet (2011), certains auteurs (Aubret et al., 1993 ; Bellier, 1999 ; Leplat, 2000) considèreraient qu'il existe un consensus assez large pour considérer que *« la compétence représente une capacité d'exécution finalisée, liée à l'action mise en œuvre dans un contexte donné, pour faire face à une tâche ou une succession de tâches »*.

Les 4 constantes de la compétence

Josianne Basque (2015), professeure en technologie éducative, a dégagé 4 constantes revenant récurremment dans les différentes définitions proposées :

1. Un savoir-agir : la compétence n'est pas uniquement un savoir abstrait mais plutôt une capacité à mobiliser un ensemble de ressources/aptitudes de manière intentionnelle, coordonnée et réfléchie pour exécuter une action dans un contexte donné.
2. Un savoir-agir contextualisé : *« La compétence se déploie dans un contexte donné »* (Basque, 2015). Selon l'approche des auteurs, ce contexte est désigné différemment. On peut parler de problème, tâche ou encore tâche professionnelle mais le point commun est que ce contexte impose un certain niveau de complexité. Il requiert la mobilisation d'une **combinaison** de ressources **adéquates** par la personne pour arriver à un résultat souhaité. Selon chaque situation différente, la personne compétente devra mobiliser une combinaison de ressources appropriée.

3. Un savoir-agir qui requiert la mobilisation de ressources : Deux types de ressources sont distinguées par les auteurs dans la plupart du temps, les ressources internes et externes. La première désigne « *l'ensemble des connaissances, expériences, habiletés, intérêts, attitudes, etc., personnelles de la personne* » (Basque, 2015). La vision sur les ressources internes change souvent d'un auteur à l'autre, certains mettent l'accent sur la dimension cognitive et d'autres sur la dimension sociale des ressources. Les ressources externes désignent les ressources non-personnelles. Cela peut-être un objet matériel comme un livre, une base de données, un outil. Un être humain peut également être considéré comme une ressource externe comme un collègue, un expert ou un réseau de connaissances selon le contexte. Ainsi une compétence « *repose sur l'utilisation de ces différents types de savoirs, mais elle n'est pas ces savoirs* » (Basque, 2015). Posséder ces savoirs ou ces ressources ne suffit pas, il faut être capable de les mobiliser et les appliquer dans le bon contexte.
4. Un savoir-agir qui se manifeste dans une performance : « *La performance est la manifestation de la compétence dans une situation donnée et non la compétence elle-même* ». Cette performance peut varier entre différentes personnes car il n'y a pas une seule manière dans la plupart des contextes d'agir de manière compétente. Néanmoins « *l'action performante est une action réussie, efficace et efficiente* » (Basque, 2015). Néanmoins l'absence de performance ne signifie pas qu'une personne n'est pas compétente, cela peut arriver à cause de problèmes personnels ou de santé.

Les 4 constantes dégagées par Basque ainsi que les différentes définitions que nous avons énuméré précédemment nous semblent suffisamment représentatives de ce qu'est la notion de compétence à nos yeux et aux yeux de la littérature. Nous voulons également souligner la définition et le terme « savoir-agir réfléchi » utilisé par Develay (2015) dans sa définition qui vulgarise assez bien l'essence même de la compétence et propose une définition large, applicable à plusieurs disciplines.

Néanmoins comme nous l'avons expliqué précédemment la notion de compétence est polysémique et varie en partie selon l'utilisation que l'on veut en faire. Pour l'objet principal de ce mémoire qui est le « soft skill », nous prendrons comme référence la définition proposée par Theurelle-Stein (2017). Celle-ci s'est faite sur base d'une revue de littérature des

définitions proposées pour la notion de compétence en sciences de gestion. Elle définit la compétence comme « *une aptitude de l'individu à mobiliser de façon dynamique une combinaison de ressources internes hétérogènes (connaissances, savoir-faire, techniques, expérience, aptitudes physiques, comportements) et de ressources organisationnelles en vue de produire le résultat attendu dans un contexte professionnel donné* ».

1.4 Les composantes de la compétence

La variété de définitions proposées par la littérature ainsi que l'aspect polysémique de la compétence ont également entraîné différentes propositions de modèles ou typologies de la compétence.

Katz, sociologue américain a publié en 1974 son article « *skills of an effective administrator* », qui est considéré comme un des articles fondateurs de la recherche sur les compétences (Theurelle-stein, 2019 ; Peterson & Van Fleet, 2004), dans la Harvard Business Review. Dans cet article Katz propose 3 types de compétences clés qu'un manager doit posséder pour être efficace :

- Compétences techniques : il s'agit des compétences liées à la maîtrise des outils, des techniques et des procédures spécifiques à un domaine professionnel particulier. Les compétences techniques sont souvent liées à l'expertise technique et à la capacité de réaliser des tâches spécifiques.
- Compétences humaines : il s'agit des compétences liées à la capacité de travailler efficacement avec d'autres personnes. Les compétences humaines comprennent la communication, la résolution de conflits, la gestion des relations interpersonnelles, la gestion de l'équipe, l'empathie, la collaboration et la négociation.
- Compétences conceptuelles : il s'agit des compétences liées à la capacité de comprendre et d'utiliser des concepts, des idées et des théories complexes. Les compétences conceptuelles sont souvent liées à la créativité, la pensée critique, la résolution de problèmes, la prise de décisions stratégiques et la vision à long terme.

Le travail de Katz par son approche de la compétence en 3 parties exercera une grosse influence sur la littérature qui va suivre (Theurelle-Stein, 2019).

Le trinôme « Knowledge, skills and abilities », est un outil de base en gestion de ressources humaines apparue vers les années 50-60 aux USA. Il est encore largement utilisé aujourd'hui ainsi que ses dérivés. Il est utilisé pour la description des postes, le développement des compétences ainsi que pour l'évaluation et la gestion des performances au travail dans de nombreux domaines (Delamare & Winterton, 2005). Voici une brève explication de chacun des trois termes :

- Connaissances (Knowledge) : il s'agit des informations et des faits qu'une personne possède à propos d'un sujet donné. Les connaissances peuvent être acquises par l'expérience, l'éducation ou la formation. Les connaissances sont souvent considérées comme la base des compétences.
- Compétences (Skills) : les compétences désignent la capacité à utiliser les connaissances et l'expérience pour accomplir une tâche ou un travail spécifique. Les compétences peuvent être développées par la pratique, la formation ou l'expérience de travail. Les compétences sont souvent considérées comme une combinaison de connaissances et de capacités pratiques.
- Capacités (Abilities) : les capacités désignent les traits de personnalité, les aptitudes physiques et mentales qui permettent à une personne d'accomplir une tâche ou un travail spécifique. Les capacités peuvent être innées ou acquises, et sont souvent considérées comme un facteur important dans la réussite professionnelle.

Dans la littérature française ce trinôme trouve son homologue dans le trio « *savoir (compétences théoriques basées sur les connaissances), savoir-faire (compétences pratiques basées sur l'expérience) et savoir-être (compétences sociales et comportementales)* » (Delamare & Winterton, 2005 ; Theurelle-Stein, 2017).

Même s'il n'y a pas de consensus définitif sur les composantes de la compétence dans la littérature comme pour sa définition, les deux trinômes cités précédemment sont reconnus pour donner une base facile d'utilisation et fournissant les dimensions minimums de la notion de compétence (Dejoux, 1999).

D'autres auteurs ou organisations ont proposé des modèles de la notion de compétence. Richard Boyatzis (1982) a proposé : Les compétences techniques, compétences cognitives et les compétences émotionnelles et d'intelligence sociale.

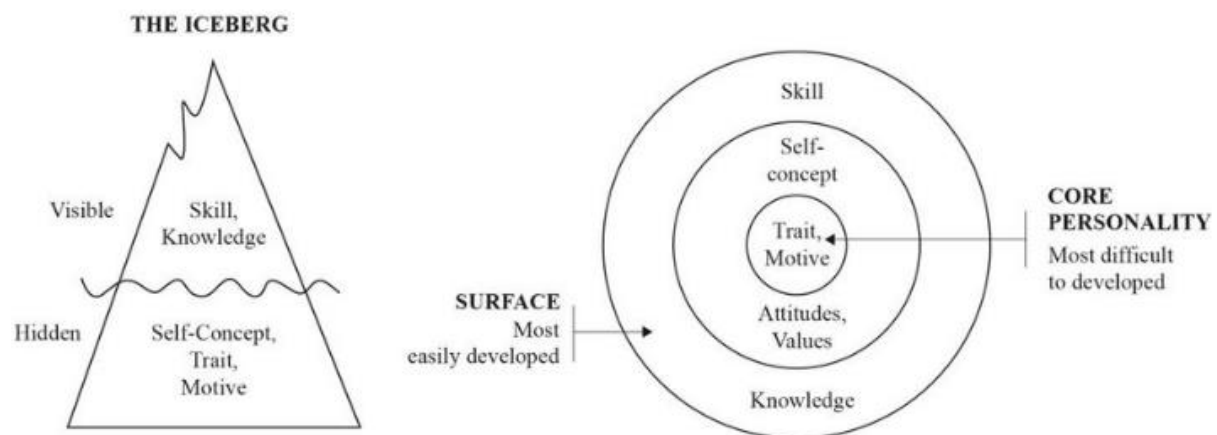
- Les compétences techniques ou professionnelles font référence aux compétences nécessaires pour effectuer les tâches liées à un travail ou à une profession spécifique.
- Les compétences cognitives font référence aux capacités mentales nécessaires pour comprendre, traiter et appliquer l'information.
- Les compétences en intelligence émotionnelle et sociale font référence à la capacité de comprendre et de gérer ses propres émotions et celles des autres, ainsi qu'à la capacité de communiquer efficacement et d'établir des relations positives avec les autres.

Boyatzis souligne dans ce modèle l'importance de l'intelligence émotionnelle dans le développement de compétence efficaces.

Spencer & Spencer (1993) utilisent un modèle en iceberg pour expliquer la compétence. Un iceberg a uniquement 1/9 de son volume qui est visible à la surface, le reste est caché sous l'eau. De manière similaire la notion de compétence aurait également des composants visibles à la surface comme les connaissances ou les compétences techniques. Mais d'autres composants comportementaux comme l'attitude, les traits de personnalité, les valeurs ou encore l'image de soi expliquant la compétence d'une personne seraient cachées sous la surface. Dans la figure (1) qui suit nous pouvons voir que les auteurs estiment que les composantes de la compétence qui se situent tout en bas de l'iceberg à gauche, ou le plus au centre de l'oignon à droite, sont les plus compliquées à estimer ou voir d'une part et les plus compliquées à développer d'autre part.

Ce qu'il faut retenir dans le modèle Spencer & Spencer, c'est qu'il y a une relation importante entre les composantes de la compétence à la surface et celles situées sous l'eau. Les aspects de la compétence cachées influenceraient directement les composantes à la surface lors de la performance au travail.

Figure 1 : le modèle Iceberg et oignon développés par Spencer&Spencer (1993)



The Iceberg Model and The Onion Model Developed by Spencer and Spencer (1993)

Peterson & Van Fleet (2004) suggèrent 3 composantes distinctes pour la compétence :

- Une base de connaissances spécifique à un domaine
- Les moyens d'accéder à ces connaissances
- La capacité d'entreprendre les réflexions et actions nécessaires en utilisant ces connaissances pour mener à bien une tâche

Selon eux les deux premières composantes seraient les précurseurs nécessaires à la 3^e compétence, qui est-elle ce qu'on considère comme la compétence (Matteson et al., 2016).

Deist & Winterton (2005) proposent un modèle qui comprend 4 composantes de la compétence :

- Les méta-compétences concernent les compétences liées à l'apprentissage et au développement de soi, telles que la capacité à apprendre de nouvelles choses, à résoudre des problèmes, à s'adapter aux changements, à s'auto-évaluer, etc.
- Les compétences sociales font référence aux compétences liées aux interactions sociales, telles que la communication, la collaboration, l'empathie, la négociation, etc.
- Les compétences fonctionnelles désignent les compétences liées à un métier ou à une profession spécifique, telles que la connaissance des outils et des technologies, la gestion de projets, l'analyse de données, etc.

- Les compétences personnelles concernent les compétences liées à la gestion de soi, telles que la gestion du temps, la gestion du stress, la motivation, la confiance en soi, etc.

Wong (2020) a établi le tableau suivant donnant un aperçu des dimensions de la compétence proposées par différents auteurs lors de sa revue de littérature sur la notion de compétence en général.

Figure 2 : Un tableau récapitulatif non-exhaustif des composantes de la compétence proposées par auteur(s) et par année. Wong (2020)

Authors	Year	Dimensions or Components
Katz & Kahn	1966	Technical and functional competencies; managerial competencies; human competencies; and conceptual competencies
Carroll & McCrackin	1997	Core competencies; leadership / managerial competencies; and functional competencies
Boyatzis	2008	Cognitive competencies; emotional intelligence competencies; and social intelligence competencies
Prahalad & Hamel	1990	Organization-based competencies; individual-based competencies; technical competencies; and behavioural competencies
Ellström	1997	Perceptual motor skills; cognitive factors; affective factors; personality traits; and social skills
Kuijpers	2003	Functional competencies; learning competencies; and career competencies
Cheetam & Chivers	1996, 1998	Cognitive competencies; functional competencies; personal competencies; ethical / values competencies; and meta-competencies
Le Deist & Winterton	2005	Meta-competence; social competence; functional competence; and personal competence

1.5 Conclusion

Les différentes définitions et dimensions de la notion de compétence proposées par la littérature témoignent à nouveau de son aspect polysémique et du manque de certitude qui

entoure cette notion. Néanmoins la littérature s'accorde en majeure partie pour mettre en évidence certaines nuances ou aspects de cette notion nécessaires à sa compréhension.

Tout d'abord, la compétence est une capacité à prendre action dans différentes situations pour arriver à un résultat souhaité. Cette prise d'action nécessite la mobilisation et la combinaison adaptée de ressources internes/externes ou des différentes dimensions de la compétence mentionnées précédemment en fonction de la situation. (Le Boterf, 2018)

La compétence se distingue des connaissances ou des différents types de savoir, elle est la capacité à combiner celles-ci pour répondre à une situation. La compétence n'est pas innée. Elle s'acquiert par l'apprentissage, l'expérience de situations vécues et la volonté du sujet.

Enfin, la compétence possède différentes dimensions. Il n'y a pas de consensus général autour de celles-ci mais nous pouvons dégager des constantes en observant les différentes propositions de la littérature. Il y a tout d'abord une claire séparation entre 2 dimensions distinctes qui elles-mêmes peuvent être divisées en plusieurs dimensions selon l'auteur.

Nous avons d'un côté une dimension regroupant les connaissances théoriques et techniques qui sont des aspects pouvant être plus facilement mesurés ou identifiables chez une personne par rapport à l'autre dimension.

La deuxième dimension regrouperait les composantes de la compétence qui sont moins tangibles et liées à des traits personnels. Ces composantes ne sont pas liées à une profession en particulier mais plutôt à la personne en elle-même, à ses traits personnels, à sa manière d'interagir avec les autres, de se gérer lui-même et liées à ses mécanismes de réflexion personnelles.

Cette deuxième dimension principale de la compétence que nous avons dégagée expliquerait en grande partie (Spencer & Spencer, 1993) la capacité d'une personne à appliquer la première dimension de la compétence que nous avons dégagée, à son plein potentiel dans un contexte professionnel. Il s'agit également du sujet principal de ce mémoire, les soft skills.

2. Soft skills, qu'est-ce que c'est ?

2.1 Introduction

Bien qu'elle soit très populaire comme appellation aujourd'hui dans le monde de l'emploi et de la gestion de ressources humaines (Duru-Bellat, 2015), la notion de « soft skills » pose débat au sein de la littérature autant qu'elle suscite d'intérêt auprès d'acteurs variés. En effet les acteurs du monde des entreprises, de l'éducation, de la psychologie et même les politiques se préoccupent de plus en plus d'une dimension particulière de la compétence. Celle-ci est désignée comme compétence non-technique, non-cognitive, comportementale, transversale ou encore non-académique pour ne citer que celles-ci, selon l'approche et le contexte (Theurelle-Stein, 2019 ; Touloumakos, 2020). Néanmoins le « flou » entourant cette notion nous paraît logique au vu de celle qui entoure la notion de compétence elle-même, dont les soft skills font partie. La polysémie s'appliquant à la compétence s'applique ici aussi. Il va donc de soi que selon l'utilisation que l'on veut en faire et le contexte, la notion varie d'un auteur à l'autre. Même si la définition et la dénomination de ce concept sont absentes de consensus, la majorité s'accorde sur le fait qu'elles jouent un rôle crucial dans tout environnement de travail (Matteson et al, 2016). « *Les soft skills sont devenues les compétences qui susciteraient de plus en plus d'intérêt pour des entreprises sans cesse en quête d'agilité et d'adaptabilité face à des situations de plus en plus incertaines* » (Tison, 2021).

2.2 Origines

L'origine du terme « soft skills » remonte aux années 70. (Touloumakos, 2020). L'armée américaine, alors qu'elle excellait dans l'entraînement des troupes sur la manière d'utiliser les différents équipements dont elle disposait, a constaté que cette excellence de pratique lors de la formation ne se reflétait pas sur le terrain. Ils ont par la suite découvert que ce qui expliquait en grande partie le succès d'une troupe, c'était la manière dont celle-ci était menée. Ce constat a poussé l'armée à se poser des questions sur leur méthodes de formation car ils ne proposaient aucune formation qui visait cela et ne disposait d'aucune méthode adéquate. Ils ont donc tenté de développer une méthode sur la manière dont cette compétence de leadership était acquise. C'est durant cette tentative que le terme « soft skill » est apparu en opposition au terme « hard skill » pour classer les différentes compétences à enseigner aux soldats. Cette classification hard/soft skills est encore couramment utilisée aujourd'hui. « *Bien*

que l'émergence et l'utilisation de la catégorie des "soft skills" aient marqué une distinction importante entre les compétences de nature cognitive et technique - aujourd'hui fréquemment appelées "hard skills" - et celles qui ne le sont pas, il n'existe pas de vision unifiée de ce terme dans la littérature » (Touloumakos, 2020).

2.3 Notion douce pour des compétences douces ?

Les soft skills, également appelées compétences comportementales, transversales ou douces lorsqu'on le traduit littérairement, font référence au sens large à une liste de compétences de nature non-cognitive ou non-technique (Touloumakos, 2020 ; Theurelle-Stein, 2017). Bien que le terme de soft skill ou les autres appellations qui s'y attachent sont utilisées couramment, il n'y a pas de consensus général autour d'une définition qui mettrait d'accord tous les acteurs impliqués. *« La littérature sur les soft skills est confuse. L'expression "soft skills" est accrocheuse mais ambiguë, et les auteurs l'utilisent abondamment sans vraiment s'accorder sur sa signification... Pourtant, les définitions du terme varient. Il n'existe pas d'ensemble universel de soft skills formellement reconnu » (Matteson, 2016).*

Différents acteurs ou organisations peuvent avoir des opinions différentes sur les compétences spécifiques qui devraient être considérées comme des soft skills. De plus, certaines compétences peuvent être considérées comme des soft skills dans un contexte, mais pas dans un autre. Cela rend difficile de définir de manière exhaustive les soft skills, mais cela ne diminue pas l'importance de les développer et de les mettre en pratique dans le monde du travail (Matteson, 2016, Theurelle-Stein, 2017). *« Leur importance dans l'esprit des recruteurs semble donc être prioritaire par rapport à leur lisibilité » (Tison, 2019).*

A cela s'ajoute l'absence de consensus sur la dénomination des soft skills. *« L'examen de la littérature sur les soft skills laisse craindre que le foisonnement de terminologies francophones et anglophones cache en effet une faiblesse conceptuelle constituant un obstacle que le chercheur se doit de surmonter » (Theurelle-Stein, 2019).* La portée des compétences que peut couvrir cette notion semble également compliquer la tâche de trouver une dénomination commune. *« Selon les approches et les disciplines, elle peut se décliner en compétences non cognitives, comportementales, sociales, émotionnelles, relationnelles, positionnelles... » (Vergnies, 2015).* *« Recouvrant à la fois des compétences humaines, des compétences sociales,*

des compétences non-cognitives, des compétences tacites ou encore des compétences comportementales, cette notion ne semble pas avoir de frontière figée ». (Tison, 2019)

Figure 3 : Voici un tableau proposé par Theurelle-Stein (2017) proposant une liste des terminologies employées par différents auteurs pour désigner les soft skills :

Tableau 7 Correspondance entre les différentes terminologies en usage dans les littératures francophones (FR) et anglophones (EN).

FR/EN	Terminologies	Auteurs
FR	Savoir-être	Bellier (1998) ; Le Boterf (2008)
FR EN	Compétences humaines <i>People skills</i>	Brasseur & Magnien (2009) Barel (2018)
FR EN	Compétences interpersonnelles <i>Interpersonal competencies</i>	Defélix (2005); Momata & Bourgeois (2012) Riggio & Lee (2007)
FR EN	Compétences relationnelles <i>Relational capabilities</i>	Persais (2014) ; Gardès (2018) Collins et al. (2006) ; Pagano (2009)
FR EN	Compétences sociales <i>Social skills</i>	Leduc & Valléry (2006) ; Deprez & Filisetti (2015) Liu & Fernandez (2018) ; Morlaix (2015)
FR EN	Compétences comportementales <i>Behavior</i>	Vernazobres (2008) Lleras, 2008
FR EN	Compétences transversales <i>Global competency in life and work</i>	Duru-Bellat (2015) Short & Keller-Bell (2018)
FR EN	Compétences non cognitives <i>Non cognitive skills</i>	Calmand, et al. (2015) Cuhna & Heckman, 2008 ; Chen et al. (2017)
FR EN	Compétences non académiques <i>Non-academic skills</i>	Giret (2015) ; Vergnies (2015) Niessen & Meijer (2016)
FR EN	Soft skills <i>Soft skills</i>	Bartel-Radic (2014); Albandéa & Giret (2016) Goleman (1998); Fixsen (2018)

La dénomination « soft skills » est celle que l’auteur du tableau a décidé d’utiliser. Elle porterait l’avantage d’être facile d’utilisation, engloberait la grande majorité des significations attribuées à ce concept par les autres appellations proposées et ne souffrirait pas des faiblesses éventuelles des autres appellations. En effet, « *parler de compétences sociales ou relationnelles met en exergue l’importance des compétences interpersonnelles au détriment des compétences intra-personnelles, pourtant tout aussi recherchées par les organisations... Les termes de savoir-être et de compétences comportementales peuvent renvoyer à des approches behavioristes, voire normatives...* » (Theurelle-stein, 2018).

Les appellations comme « non-cognitives » ou encore « non-académiques » souffrent également de lacunes. Toute compétence ou réflexion nécessite un certain niveau de cognitivité. Ainsi, utiliser cette dénomination serait trop limitant pour un concept aussi large que les soft skills. (Matteson et al, 2016 ; Theurelle-Stein, 2018). L'appellation « non-académique » utilisée par certains auteurs fait, elle, référence au fait que ces compétences ne seraient pas apprises dans un milieu académique. Bien que nous sommes en partie d'accord avec cela, nous estimons qu'il y a un apprentissage indirect naturel de soft skills comme la pensée critique ou la communication en milieu académique qui apparaissent dans la plupart des listes de soft skills proposées. De plus, l'appellation « non-académique » de notre objet de recherche nous semble peu représentative de celle-ci et laissent sous-entendre que celles-ci ne pourraient pas être enseignées dans un milieu académique.

Nous avons donc également décidé d'utiliser le mot « soft skill » comme appellation pour les raisons énoncées par l'auteure qui nous semblent cohérentes mais également et surtout pour sa facilité d'utilisation et de sa popularité auprès des acteurs du monde de l'entreprise et des étudiants.

2.4 Définition

La notion de soft-skills, comme nous l'avons précisé précédemment, manque d'un consensus général concernant sa définition. Nous allons dans cette section nous intéresser aux différentes définitions proposées par la littérature afin de mieux comprendre cette notion.

Une approche que les auteurs choisissent est de la définir par ce qu'elle permet d'accomplir (Matteson et al, 2016). Tate (1985) définit les soft skills comme « *des ensembles de comportements qu'une personne doit posséder et être en mesure d'appliquer pour pouvoir performer lors de l'exécution des tâches et fonctions d'un job qui requiert de la compétence* ». Bellier (2004) définit le savoir-être comme : 1) ce qui fait qu'un individu est reconnu comme adapté à son contexte professionnel, 2) ce qui concerne son être profond et lui permet de réussir et 3) tout ce qui n'est pas de l'ordre du savoir ou du savoir-faire. Muir (2004) nous propose une définition que nous trouvons un peu plus explicative mais se limitant à l'aspect interpersonnel : « *Le terme décrivant la dimension interpersonnelle de la vie en entreprise est « compétences douces ». Les compétences douces sont des attitudes et des comportements*

illustrés pendant des interactions avec d'autres individus qui affectent les résultats de ces rencontres. » Vasanthakumari (2019) représente les soft skills comme « Les soft skills désignent un ensemble de qualités personnelles, d'habitudes, d'attitudes et de grâces sociales qui font de quelqu'un un bon employé et avec lequel il est agréable de travailler. Les soft skills comprennent les attributs interpersonnels et personnels qui améliorent les interactions, les performances professionnelles et les perspectives de carrière d'un individu »

Ces définitions entrent bien dans un cadre de recherche en sciences de gestion car elles ont l'avantage de circonscrire les soft skills dans la sphère professionnelle et les définissent en quelque sorte comme facteurs de performance en entreprise (Theurelle-Stein, 2017).

Néanmoins nous aimerions également préciser que ce type de définition limitent les avantages procurés par les soft skills à la sphère professionnelle tandis que d'autres auteurs ayant des approches différentes attestent de leur efficacité et développement dans la vie de tous les jours. James Heckman, vainqueur du prix nobel d'économie, définit les soft skills 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. [...] Les soft skills prédisent la réussite dans la vie, [...] elles produisent cette réussite, et [...] les programmes qui renforcent les soft skills occupent une place importante dans un portefeuille efficace de politiques publiques”* (Heckman and Kautz, 2012).

De plus, d'autres auteurs excluent totalement les traits de personnalité comme variante des soft skills. Selon Brichau (2019), Maire (2018) voit les soft skills comme *« plusieurs ensembles de compétences assez diverses mais ne doit pas être confondu avec des traits de personnalité ou des états émotionnels »*.

Il y a néanmoins un point sur lequel la littérature s'accorde, c'est de définir les soft skills par rapport à ce qu'elles ne sont pas. Celles-ci peuvent se définir par opposition aux « hard skills » (Brichau, 2019). *« Les hard skills étant l'ensemble des compétences spécifiques à des activités ou à des disciplines déterminées que nous pouvons acquérir notamment en milieu académique ou en milieu d'apprentissage formels »* (Gaussel, 2018).

Si nous nous référons aux modèles de compétences que nous avons proposés précédemment, les soft skills correspondraient au savoir-être dans le triangle qui inclut également les savoirs et savoir-faire. Les hard skills eux, aux savoirs et savoir-faire.

Dans le cas du modèle Iceberg de Spencer & Spencer (1993), les soft skills correspondraient aux composantes de la compétence se situant sous la surface de l'eau et vice-versa pour les « hard skills ».

En prenant tous ces éléments en compte, nous proposerions comme définition : « *Ensemble de compétences transversales et non-spécifiques à un seul métier permettant à un individu de mobiliser ses ressources et d'adopter les comportements nécessaires à la performance dans un cadre professionnel.* »

2.5 Dimensions des soft skills

Si les définitions proposées par la littérature peuvent fortement varier ou même se contredire, explorer des listes de soft skills proposées ainsi que des catégorisations peuvent nous permettre de comprendre de manière plus concrète ce qu'on sous-entend ou regroupe avec le terme soft skills.

Dans son ouvrage « les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain », Theurelle-Stein (2017) nous propose différentes catégorisations de soft skills issues de la recherche francophone :

Laizé (2007) proposerait 3 dimensions des soft skills :

- Une dimension personnelle qui comprend la connaissance de soi, la capacité de remise en question de soi et capacités relatives à l'image de soi
- Une dimension sociale et relationnelle qui fait référence aux attitudes relationnelles, la capacité d'interaction avec des environnements complexes, la collaboration et la communication
- Une dimension cognitive qui désigne les capacités méthodologiques et d'analyse critique de situations complexes

Deret (2007) aurait identifié de son côté 4 dimensions :

- Niveau social : Capacité à décoder des valeurs et des systèmes dans des environnements afin de pouvoir s’y engrener et d’y fonctionner.
- Niveau relationnel : Capacité à tisser des liens avec autrui et de les maintenir
- Niveau cognitif : Capacité d’adaptation des modes de résolution de problèmes
- Niveau professionnel : Maîtrise et application des compétences spécifiques liées au métier

Camus (2011) diviserait les compétences douces en 3 catégories :

- Référence au rapport à soi : l’auto-évaluation, connaissance de soi, la confiance, la maturité et le développement personnel
- Référence aux affects, orientée vers autrui : L’empathie, la tolérance, l’influence et le respect
- Référence au travail en équipe : coopération, négociation, résolution de conflits, synergie de groupe et leadership

S’inspirant d’un rapport du ministère du travail des États-Unis sur la préparation des étudiants aux exigences du monde du travail, Kim, Erdem, Byun et Jeong auraient mis en évidence trois grandes catégories de compétences non techniques (Matteson, 2016) : 1) Les compétences interpersonnelles (travail en équipe, communication...), 2) les capacités de réflexion (prise de décision, capacité d’apprentissage...) et 3) les compétences personnelles (sociabilité, autogestion...).

Selon Matteson (2016) certain soft skills apparaissent assez fréquemment dans les listes proposées par la littérature pour que l’on considère qu’il y a un certain consensus auprès de ceux-ci comme : Sociabilité, gestion de soi, communication, éthique, sensibilité à la diversité, travail d’équipe, capacité de résolution de problèmes, esprit critique, l’intelligence émotionnelle et capacités de leadership.

Différentes organisations internationales se sont également penchées sur le sujet. L’organisation mondiale de la santé, pionnière sur le sujet aurait proposé une première liste en 1993 (Cornalli, 2018). Cette liste comprenait la prise de décision, résolution de problèmes,

l'esprit critique et créatif, la communication, compétences interpersonnelles, la conscience de soi, l'empathie, la gestion des émotions et du stress.

ELene4Work qui est un projet européen faisant partie du programme Erasmus+ qui regroupe 11 universités partenaire et 9 états-membres, s'est attelé à la définition des softs skills qu'elle divise en 3 catégories (Lamri et al., 2022) :

- Compétences sociales (communication orale et écrite, travail en équipe, gestion des tensions et capacité de négociation)
- Compétences personnelles (Leadership, auto-évaluation, adaptabilité et flexibilité)
- Compétence méthodologiques (Apprendre à apprendre, compétences analytiques, créativité, innovation et résolution de problèmes)

Si la littérature ne s'accorde pas pour donner un consensus sur une définition ou un ensemble de compétences, celle-ci s'accorde sur le fait qu'il n'y a pas de consensus d'une liste de soft skills claire, exhaustive et prouvée scientifiquement (Matteson, 2016 ; Theurelle-Stein, 2017 ; Bartel 2018). Selon Bellier (2004) les différentes propositions de la littérature « *rassemblent sans raison apparente des angles de vue très divers. On peut citer, par exemple, des mots qui décrivent des traits de personnalité (charisme, sociabilité, persévérance, etc), de fonctionnement cognitif (esprit de synthèse et d'analyse, créativité, etc), de comportement (savoir s'imposer en réunion, sens de la négociation, bon sens relationnel, etc), voire de morale (sens, éthique, loyauté envers l'entreprise, etc) ».*

3. La pertinence des soft skills dans le monde actuel

3.1 La 4^e révolution industrielle

Le monde que nous connaissons aujourd'hui ainsi que la société qui s'y attache a été bâtie autour des 3 précédentes révolutions industrielles. La première a utilisé l'eau et la vapeur pour alimenter les machines et équipements tandis que la deuxième est marquée par la mise en place de l'électricité pour créer des productions de masse. La troisième représente l'avènement des ordinateurs personnels, de l'internet ainsi que de l'automatisation de la production et de l'exploitation (Schwab, 2016). Celles-ci ont toutes à leur manière, façonné la société dans laquelle nous vivons aujourd'hui et ont planté les fondations de la 4^e révolution industrielle à laquelle nous faisons face aujourd'hui (Skilton & Hovsepian, 2016 ; Ross & Maynard, 2021). Le conseil économique et social des Nations Unies qualifie cette dernière comme « *le passage à des systèmes de production intelligents et connectés* » (ECOSOC, 2022).

Dans leur livre « La 4^e révolution industrielle », Skilton et Hovsepian (2016) expliquent que ce terme fait référence d'une part à la transformation technologique à laquelle la société fait face au 21^e siècle. D'autre part elle désignerait également d'autres changements structurels profonds au niveau économique, biologique, sociétal, éthique, juridique, politique et personnel. Celles-ci seraient causées d'une part par l'évolution technologique elle-même, la mondialisation, l'accroissement des populations mondiales et des migrations, l'accélération du changement climatique, les pressions exercées sur la sécurité de l'approvisionnement alimentaire ainsi que l'approvisionnement énergétique (Skilton & Hovsepian, 2016).

Selon Klaus Schwab, fondateur et président du forum économique mondial, cette révolution gomme les frontières entre les sphères physique, biologique et numérique (Schwab, 2016). De plus, elle se distinguerait des précédentes par sa vitesse qui évoluerait à un rythme exponentiel, impliquant l'apparition d'innovations à une cadence sans précédent.

Deuxièmement par sa portée et son impact, elle toucherait presque tous les secteurs d'activités et ce, à travers tout le globe. « L'ampleur et l'importance de ces changements annoncent la transformation de systèmes entiers de production, de management et de gouvernance » (Schwab, 2016).

Nous l'aurons compris cette révolution a son lot de conséquences sur l'économie moderne et la société dans son ensemble. "La quatrième révolution industrielle entraîne des changements radicaux pour les salariés, les organisations et la société dans son ensemble. Le travail et le sens du travail évoluent pour les salariés, et les organisations doivent désormais trouver un équilibre entre l'efficacité de l'innovation technologique et les nouveaux emplois et concepts d'emploi" (Ross & Maynard, 2021).

3.2 Conséquences de la 4^e révolution sur la société et le monde de l'emploi

Dans ce chapitre nous allons discuter des principales conséquences de la 4^e révolution industrielle sur la société et moderne et plus particulièrement sur le marché de l'emploi.

Interconnexion mondiale : Les démocratisations et la diffusion des nouvelles technologies et d'internet font que nous sommes de plus en plus interconnectés entre nous. Grâce à Internet et aux communications en ligne, les personnes et les entreprises peuvent collaborer et interagir à l'échelle mondiale de manière plus efficace, simple et rapide. Cela signifie que nous interagissons plus avec la société mais également avec un nombre plus varié d'interlocuteurs avec des origines et des manières de communiquer différentes. Zarifian (2009) prône « *le développement de l'intercompréhension pour développer la coopération devenue de plus en plus nécessaire au sein de l'organisation* ».

Innovation & accès à l'information : Les technologies numériques permettent aux entreprises, aux individus et aux chercheurs d'accéder et d'échanger une quantité massive de connaissances et ressources. Cela favorise la vitesse de création et d'implémentation d'innovations auxquelles les entreprises et les personnes doivent s'adapter continuellement. Selon le rapport du Forum économique mondial de 2023 sur le futur de l'emploi, « *L'adoption de la technologie restera un moteur essentiel de la transformation des entreprises au cours des cinq prochaines années* » (WEF, 2023). Pour rester compétitives, les organisations devront se montrer agiles et développer constamment de nouvelles idées. « *Cette agilité dépend dans une grande mesure de la capacité de ses dirigeants à gérer leurs émotions. Elle dépend aussi de la capacité des salariés à s'adapter à ce nouvel environnement* » (Theurelle-Stein, 2019).

Transformation des industries : Les progrès technologiques sont en train de créer une nouvelle ère d'automatisation dans laquelle des machines toujours plus intelligentes et plus flexibles seront déployées à une échelle de plus en plus grande sur le lieu de travail. Même si l'automatisation des industries se fait déjà depuis des années, l'apparition de capacités informatiques considérablement améliorées, de la robotique et de l'intelligence artificielle porte la possibilité d'automatisation à une échelle totalement différente, jamais observée auparavant. Selon le rapport du Forum Economique Mondial sur l'avenir des jobs de 2023, actuellement 34% des tâches professionnelles sont effectuées par des machines contre 43% d'ici 2027.

Transformation des emplois : L'automatisation des nombreux processus et tâches va changer les emplois. Les machines vont remplacer les humains sur les emplois « mécaniques » requérant de la force mécanique brute, mais également à terme tous les emplois analytiques et linéaires qui sont automatisables (Bouret & et al, 2014).

Depuis 1960, les gens consacrent une part beaucoup plus importante de leur temps de travail à des tâches non routinières qui nécessitent une réflexion analytique de haut niveau et des compétences interpersonnelles. La demande pour les travailleurs non qualifiés devrait diminuer à terme et celle pour les travailleurs considérés hautement qualifiés devrait augmenter, ce qui pourrait favoriser les inégalités économiques (OCDE learning compass, 2030). De plus, l'espérance de vie en croissance continue change la longueur et l'approche vis-à-vis des carrières et demande un apprentissage tout au long de la vie (Fidler & Gorbis, 2011).

Des **nouvelles formes de travail** voient également le jour comme le travail à distance, les plateformes de travail en ligne ou les emplois créés liés à l'automatisation et les intelligences artificielles. « *Les employeurs prévoient une rotation structurelle du marché du travail de 23 % des emplois au cours des cinq prochaines années* » (WEF, future of jobs, 2030).

3.3 Des compétences 4.0 ?

Il est évident que les défis de plus en plus complexes imposés par la société moderne et l'avenir qualifié de plus en plus « volatile et incertain » par la littérature (Theurelle-Stein, 2017) nécessite que les travailleurs du 21^e siècle soient préparés en adéquation avec la

difficulté qui les attend. Le besoin d'une population et d'une main d'œuvre de plus en plus qualifiée a placé l'éducation au cœur de l'agenda de l'employabilité. Les études supérieures sont particulièrement concernées car c'est à ce niveau que les compétences professionnelles sont développées. De nombreuses études ont fait part de leurs inquiétudes concernant l'écart grandissant entre l'offre des compétences des diplômés et la demande du marché de travail de notre société moderne (Cornalli, 2018).

Romero (2017) nous parle de l'importance et le besoin d'aider les étudiants à développer les compétences qui leur permettront de répondre aux besoins de la société actuelle et du futur en termes « *d'innovations et de créativité, d'adaptation aux nouveaux environnements en termes de technologie ainsi que de collaboration et dans des contextes de diversité professionnelle et interculturelle* ».

La littérature reconnaît donc qu'il y a un changement évident des compétences requises aux travailleurs du 21^e siècle (Scott, 2015). « *Il est évident que les nouvelles technologies menacent certaines tâches plus que d'autres, en particulier celles qui ont un caractère répétitif ou standardisé. Ce phénomène conduit à un potentiel de complexification et d'évolution global des tâches nécessitant des aptitudes différentes, voire nouvelles* » (Theurelle-Stein, 2019). Le FEM estime que 44% des employés verront leurs compétences clés changer d'ici 5 ans comparé à 35% en 2016 (FEM, 2023).

Pour faire face aux défis imposés par la société et l'économie moderne caractérisée par un environnement hyperconcurrentiel, une exponentielle évolution des technologies nécessitant une adaptation constante et de nouvelles formes de travail. De nombreux chercheurs et organisations internationales se sont penchés sur la question des compétences clés du 21^e siècle.

3.4 les compétences clés du 21^e siècle

Wagner (2008), avec l'aide du change leadership group de l'Université d'Harvard, a établi une liste de compétences dont les étudiants ont besoin pour être préparés au monde du 21^e siècle. Il liste la pensée critique et la résolution de problèmes ; la collaboration et le leadership ; l'agilité et l'adaptabilité ; l'initiative et l'esprit d'entreprendre ; la communication orale et

écrite ; l'aptitude à trouver et traiter l'information ; la curiosité et la créativité. Ces compétences sont ressorties d'entretiens avec différents dirigeants de grosses entreprises. De plus Wagner témoigne « *Ce ne sont pas juste des compétences nécessaires pour le travail, ce sont également les compétences dont chacun de nous a besoin pour être des citoyens effectifs dans nos démocraties du 21^e siècle* » (Wagner, 2008).

L'organisation de coopération et développement économique (OCDE) propose un cadre d'apprentissage avec une vision et un ensemble de principes fondamentaux pour l'avenir des systèmes éducatifs. Dans ce cadre, le projet « *OECD learning compass 2030* » fournit une liste de compétences clés pour l'avenir. Ce projet propose 3 types différents de compétences clés à l'horizon 2030 :

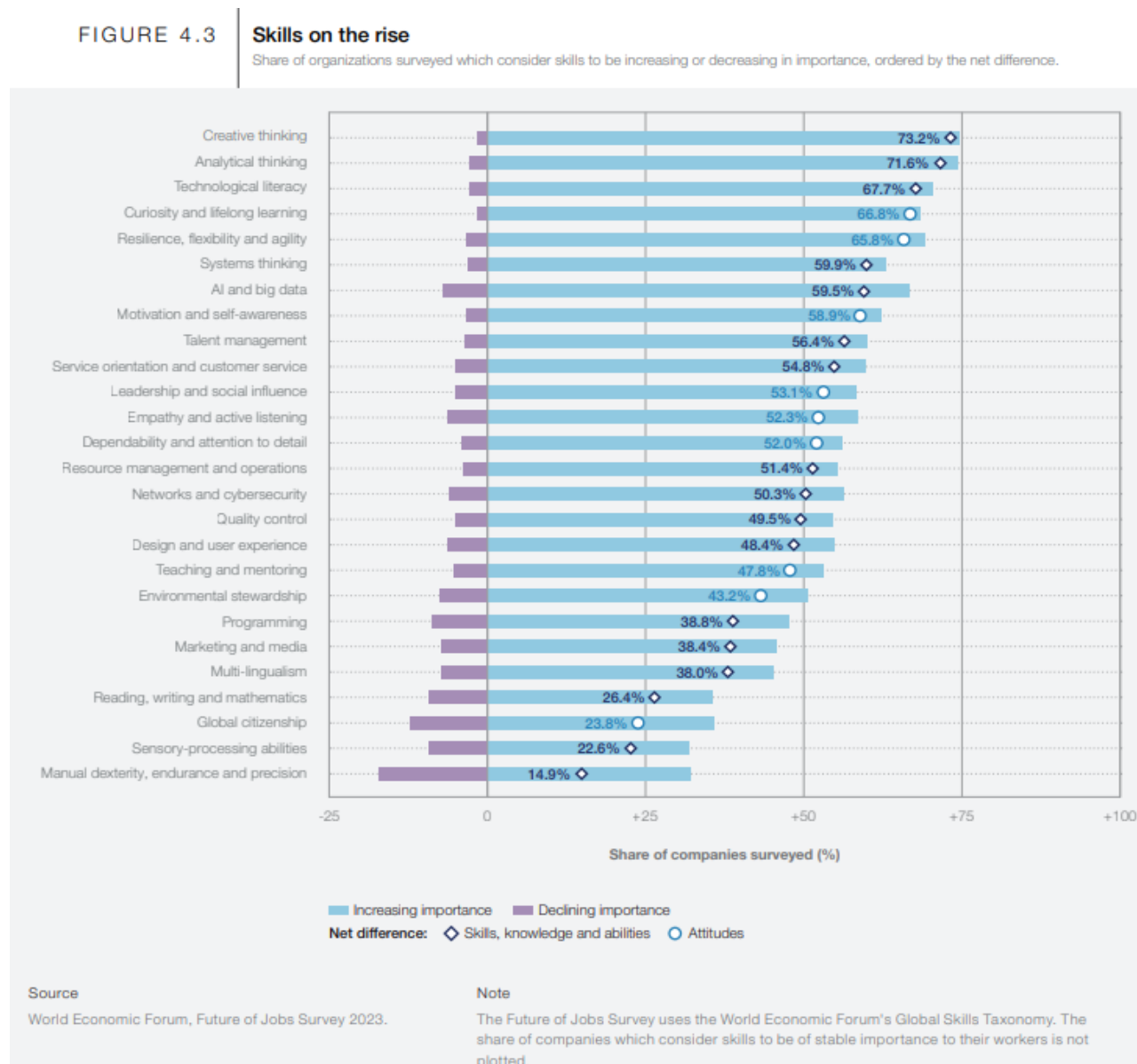
- Cognitives et méta-cognitives : incluant des compétences comme la pensée critique et créative, la gestion de soi et la capacité d'apprentissage
- Sociales et émotionnelles : l'empathie, la gestion de ses émotions ou encore la communication, elle est définie comme « *un ensemble de capacités individuelles qui peuvent se manifester dans des schémas cohérents de pensées, de sentiments et de comportements qui permettent aux individus de se développer, de cultiver leurs relations* » (OCDE, 2018)
- Aptitudes physiques et pratiques qui sous-entendent la capacité à utiliser des outils, les nouvelles technologies mais encore des choses plus basiques comme s'habiller au quotidien.

Le forum économique mondial (FEM) a de son côté publié un rapport sur l'avenir de l'emploi. Depuis sa première édition en 2016, ce rapport suit l'impact de la 4^e révolution industrielle sur le marché du travail. Des estimations concernant l'évolution des compétences et des emplois en déclin et émergents sont également partagées basées sur une enquête auprès de responsables d'entreprise à plus de 100 employés. L'échantillon utilisé représente 27 industries différentes et 46 pays, l'ensemble des données du rapport contient 803 réponses uniques d'entreprises mondiales, représentant plus de 11,3 millions d'employés dans le monde entier (Future of Jobs Report, 2023).

Les 10 compétences clés de 2023 selon ce rapport sont dans l'ordre : la pensée analytique ; la pensée créative ; la résilience ainsi que la flexibilité et l'agilité ; la motivation et la conscience de soi ; la curiosité et l'apprentissage continu ; la littérature technologique ; la fiabilité et l'attention aux détails ; l'empathie et l'écoute active ; le leadership et l'influence sociale et en dernier lieu le contrôle de qualité (Future of Jobs Report, 2023).

Dans le graphique suivant également publié dans le rapport du FEM nous pouvons observer différentes compétences ainsi que la part des entreprises estimant que leur importance va croître ou décroître. Nous pouvons observer que les compétences se situant dans le haut du classement se situent du côté « soft » tandis que ceux du bas ont plus tendance à se placer du côté des « hard » skills.

Figure 4 : liste de compétences et part des organisations ayant participé à l'enquête estimant que ces compétences sont à la hausse en termes de pertinence. (Future of Jobs, 2023)



Il n'y a nouveau pas de consensus sur une liste de compétence précises qualifiés comme clés pour le 21^e siècle (Romero 2017 ; Theurelle-Stein 2017 ; de Champlain 2022). Mais notre analyse de la littérature nous confirme qu'un certain consensus se dégage quand même lorsque nous comparons les différentes propositions des compétences du 21^e siècle.

Romero (2017) liste 5 compétences clés également basée sur une revue de la littérature. Celles-ci sont la pensée critique, la créativité, la collaboration, la résolution de problèmes et la pensée informatique. Selon Theurelle-Stein (2018), Boyatzis aurait défini les compétences de notre siècle comme « *un mix de compétences émotionnelles, sociales et cognitives* ».

Selon la revue de littérature des référentiels de compétence du 21^e siècle de Tremblay et Poellhuber (2022), certaines aptitudes comme « *La collaboration, la communication, la citoyenneté, la résolution de problèmes, la pensée critique, la créativité, la littératie numérique et la littératie informationnelle sont des habiletés fréquemment observées parmi les référentiels qui traitent de ces compétences* ».

3.5 *La pertinence des softs skills dans le contexte actuel*

Les soft skills semblent particulièrement attirer l'attention aujourd'hui dans le monde académique et professionnel. Ceci s'explique par le fait qu'elles semblent être ou du moins contenir les compétences du 21^e siècle (Theurelle-Stein, 2018 ; Lee, 2019). La grande majorité des compétences clés du 21^e siècle proposées par la littérature, les organisations internationales ou les entreprises font partie des différentes listes de softs skills. La pertinence et l'importance accordée à ces compétences douces s'expliquent par le fait qu'elles permettent de répondre aux différents défis imposés par la 4^e révolution industrielle dont nous avons parlé précédemment comme : le changement constant, l'interconnectivité croissante ou encore l'évolution de la nature des futurs emplois.

Les soft skills liés à l'adaptation vont aider les employés et les futurs diplômés à faire face à une société en constante évolution. La technologie évolue de façon exponentielle comme nous l'avons vu précédemment, il est évident que la société et le monde de l'emploi vont évoluer en parallèle à cette évolution. Les employés devront donc s'adapter constamment à de nouveaux changements aussi bien dans la vie professionnelle qu'au sein de la société. Ceci impose des soft skills comme la flexibilité, l'adaptabilité ou encore une capacité à apprendre en continu. Le caractère transversal des soft skills semble également un point qui attire énormément les différents acteurs du monde académique et professionnel.

L'interconnectivité mondiale croissante nécessite des compétences comportementales toujours plus croissante, il faut être capable de s'exprimer efficacement ainsi que de comprendre les autres également et de voir le monde à travers leur regard. Les interlocuteurs sont également de plus en plus variés, ce qui implique qu'il faut être capable de comprendre les paramètres de communication d'autres cultures parfois très éloignées de notre lieu de travail.

La dimension des soft skills liés à la communication ou encore la compréhension jouent un grand rôle ici.

La nature même du travail est entrain de changer, les différents rapports des organisations internationales que nous avons vus précédemment prédisent une disparition graduelle des jobs axés sur l'aspect technique à long terme. Ce qu'il faut retenir ici c'est que les entreprises vont rechercher de plus en plus au fur et à mesure que la technologie évolue, des candidats illustrant des comportements ou compétences que les machines ou l'intelligence artificielle ne pourront pas reproduire. D'où l'importance de l'esprit critique, la créativité et d'autres compétences liées à l'essence même de l'être humain qui ne peuvent pas être reproduites par des lignes de code.

Un dernier point que nous aimerions souligner sur les soft skills concerne leur dimension particulière au sein du concept plus général de compétence. Nous avons précédemment défini la compétence comme « *une aptitude de l'individu à mobiliser de façon dynamique une combinaison de ressources internes hétérogènes (connaissances, savoir-faire, techniques, expérience, aptitudes physiques, comportements) et de ressources organisationnelles en vue de produire le résultat attendu dans un contexte professionnel donné* » (Theurelle-Stein, 2018). Nous avons également vu que ce concept plus large contenait plusieurs dimensions comme les variantes d'une équation et que les soft skills étaient une de ces variantes. Spencer & Spencer (1993) proposait un modèle Iceberg et dont la partie immergée représentait les soft skills à nos yeux. Ce qui nous pousse à croire cela sont que les soft skills semblent expliquer la capacité d'un individu à mobiliser les hard skills qu'il possède dans une situation d'une part, mais semblent également influencer la capacité à apprendre des hard skills d'autre part.

3.6 Un fossé entre le monde professionnel et l'enseignement ?

Dans les chapitres précédents, nous avons fait le point sur ce qu'étaient les notions de compétence et de soft skills. Nous avons également souligné le fait que nous sommes aujourd'hui dans une nouvelle ère, celle de la 4^e révolution industrielle. Cette ère amène son lot de défis et de changements qui invoquent une évolution des compétences nécessaires à la société et plus particulièrement aux futurs employés des entreprises souhaitant rester

compétitives. Nous avons également identifié les compétences désignées comme celles du 21^e siècle par la littérature et que celles-ci pointent vers la notion de soft skills.

Néanmoins malgré la reconnaissance des enjeux liés aux compétences du 21^e siècle ainsi que leur intérêt constant et croissant de la part des entreprises, la littérature pointe le doigt vers un manque d'apprentissages de celles-ci au sein de l'enseignement supérieur (Schulz, 2008). De nombreuses études ont exprimé de vives inquiétudes quant à l'écart grandissant entre les compétences et capacités réelles des diplômés et les exigences du monde professionnel dans une société de plus en plus mondialisée et en mouvement constant (O'Connor et al., 2016 ; Cornalli, 2018).

Selon le rapport de l'OCDE « le futur de l'emploi 2023 », les entreprises questionnées dans ce rapport ont classé « *les lacunes en matière de compétences sur le marché de travail local* » comme premier obstacle à la transformation des entreprises (Future of Jobs, 2023). D'après une étude du centre européen pour le développement de la formation professionnelle de 2014, de nombreux employeurs et politiques ont affirmé que le décalage des compétences sur le marché de l'emploi était dû à la préparation inadéquate des diplômés et autres travailleurs (Cornalli, 2018).

David Deming (2018), professeur à l'université d'Harvard, nous dit que les universités doivent compléter les compétences techniques par des soft skills pour former des étudiants qui seront prêts à l'emploi directement une fois diplômés. De plus, les soft skills devraient faire partie intégrante des programmes d'éducation car la majorité des employeurs cherchent des diplômés disposant d'une large panoplie de soft skills, O'Connor et al. (2016) nous confirment que même si le diplôme est toujours apprécié et mis en valeur par les entreprises, celui-ci devient de plus en plus une case à cocher au détriment des compétences personnelles des candidats.

L'écart grandissant entre les compétences exigées par les entreprises, eux-mêmes constamment défiés par l'évolution de la société et des marchés, et les compétences réellement acquises par les étudiants une fois diplômés, met le doute sur la valeur actuelle des diplômes universitaires qui auraient besoin d'un changement de paradigme (O'Connor et

al., 2016 ; Cornalli, 2018 ; Chamorro-Premuzic & Frankiewicz, 2019). « *La pratique de l'enseignement universitaire est encore souvent imprégnée de la méthode des cours magistraux et des approches traditionnelles* » (Cornalli, 2018). Les résultats académiques d'un étudiant reflèteraient uniquement combien un étudiant a étudié et ses connaissances théoriques sur un sujet mais pas leur intelligence, qui lui serait un meilleur indicateur à l'embauche (Chamorro-Premuzic & Frankiewicz, 2019). Néanmoins la littérature témoigne également que depuis la mise en avant de ces compétences par diverses organisations internationales, de plus en plus d'universités lancent des initiatives liées à celles-ci. Ces initiatives prennent diverses formes de leur simple mention à des workshops, des séminaires ou même des cours directement liées à une compétence douce particulière. Le débat actuel porterait plus sur la manière dont il faudrait intégrer ces compétences dans les cursus scolaires (Cornalli, 2018).

3.7 Conclusion

La revue de littérature nous a permis de comprendre ce qu'étaient les notions de compétence et de soft skill. Nous avons vu leur évolution et essayé de recouvrir les différents points de vue principaux existants dans la littérature à propos de ces sujets polysémiques et qui ont énormément de mal à faire l'unanimité au sein des différentes parties prenantes.

Néanmoins nous avons également vu qu'un point qui fait unanimité sont la pertinence et les enjeux liés aux soft skills ou compétences transversales pour faire face aux défis imposés par l'ère de la 4^e révolution industrielle. Même s'ils ne s'accordent pas pour définir la notion de soft skills ou fournir une liste exhaustive de celles-ci, les différents académiciens et institutions internationales demandent aux organismes d'enseignement supérieur d'intégrer celles-ci à la hauteur de leur importance au sein de l'enseignement donné aux étudiants depuis de nombreuses années. En effet il est largement reconnu que les soft skills jouent un rôle majeur dans l'épanouissement et la productivité des individus au sein des organisations. Les entreprises recherchent des individus présentant ces compétences pour rester compétitives dans l'environnement du 21^e siècle qui est dynamique et en évolution exponentielle.

Cependant, malgré cette prise de conscience croissante quant à l'importance des soft skills, la littérature fait état d'une inquiétude généralisée selon laquelle les universités et les établissements d'enseignement supérieur ne leur accordent pas suffisamment d'attention.

De plus, de nombreuses inquiétudes ont été exprimées par les différentes parties prenantes à propos d'un écart grandissant entre les compétences demandées par les entreprises et les compétences réelles des nouveaux diplômés. Ces inquiétudes sont confirmées dans différentes recherches, notamment dans le rapport sur le futur de l'emploi (FEM, 2023). Selon l'enquête de ce rapport 52% des entreprises interrogées en Belgique estiment que la disponibilité des talents recherchés sur le marché de l'emploi va s'empirer contre 13% qui estiment qu'elle va s'améliorer. Ces deux moyennes sont respectivement au-dessus de la moyenne mondiale du côté des pessimistes et en-dessous de la moyenne mondiale du côté des optimistes². La littérature dénonce également

La deuxième partie de ce mémoire qui sera axée sur la recherche de terrain, se fera dans ce contexte-là. Nous allons nous intéresser aux différences de perception liées aux soft skills entre les potentiels employeurs et les étudiants de master à la Louvain School of Management. Nous chercherons à comprendre si un écart significatif existe entre la perception des étudiants quant au rôle des soft skills dans le processus de recrutement, et celle des entreprises lors de l'évaluation des candidats. Ceci nous permettra de mettre en évidence d'éventuelles lacunes dans l'enseignement des soft skills et de proposer des pistes de solution en accord avec la réalité du terrain.

² Figure x annexe

Partie 2 : Recherche de terrain

2.1 Problématique

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons vu les enjeux liés à la notion de soft skills dans le monde du travail et de l'éducation. Nous avons également observé un appel de la littérature qui dénonçait un écart grandissant entre les compétences des diplômés et les compétences demandées par le marché de l'emploi. Le rapport du FEM montrait qu'en Belgique les entreprises sont en moyenne plus pessimistes que les autres pays quant à cet écart. Un développement insuffisant des soft skills dans l'enseignement supérieur est une des causes potentielles avancée par la littérature. Dans la partie recherche de ce mémoire, nous allons nous intéresser à cette problématique.

Nous voulons comparer les différences de perception liées aux soft skills entre les étudiants de la Louvain School of Management (LSM) et leurs potentiels futur employeurs. Avant d'établir la méthodologie que nous comptons utiliser, il convient d'expliquer ce que nous entendons précisément par différences de perception et de ce fait les informations que nous voulons récolter.

Premièrement il s'agit des différences de perception en termes du rôle joué par les soft skills lors de l'embauche. Nous voulons voir dans un premier temps quelle importance y est accordée par les employeurs lors des entretiens de nouveaux diplômés. Ensuite nous voulons voir à quel point les étudiants accordent de la valeur aux soft skills à la sortie d'université et le rôle qu'ils estiment que celui-ci va jouer à l'embauche. Cela nous permettra de comparer les deux points de vue pour voir détecter d'éventuels écarts. La perception des étudiants vis-à-vis des soft skills nous donnera également une idée de l'importance qui y est accordée lors de l'enseignement à l'université car un écart

Deuxièmement il s'agit des différences de perception liées à la notion de soft skills elle-même. Les soft skills, tout comme la notion de compétence d'ailleurs, est une notion polysémique que beaucoup de personnes utilisent pour des usages différents et pour désigner des choses différentes. Il n'y a pas de consensus au sein de la littérature, nous voulons donc voir si cela

est également le cas auprès des entreprises et des étudiants et les conséquences éventuelles de cette absence de consensus.

Enfin nous nous intéresserons directement aux pensées des deux parties concernant l'enseignement des soft skills à l'université. Leur évaluation de cet enseignement, leurs ressentis, leurs attentes et les éventuels points pouvant être améliorés.

2.2 Position Epistémologique

Un paradigme est un ensemble d'idées et de croyances qui fournissent un cadre ou un modèle que la recherche peut suivre. Il définit les connaissances existantes, les méthodes d'investigation appropriées, la nature du problème qui va faire l'objet de la recherche et la manière dont un chercheur doit analyser et interpréter les données qu'il a collectées.

Dans le cadre de cette recherche, nous opterons pour un paradigme interprétativiste parce qu'il correspond parfaitement avec ses hypothèses et son cadre, que nous allons expliquer brièvement par la suite, avec ce que nous voulons faire dans cette recherche.

Les individus ont une conscience (Velmuradova, 2004). Cela signifie essentiellement que les actions et les décisions des individus de notre société, ne sont pas uniquement des réactions aux forces sociales comme l'entendent les positivistes, mais qu'il y a aussi une part de volonté propre à l'individu dans ces prises de décision. Les membres d'une société sont donc complexes et difficiles à comprendre, différents acteurs d'une même société peuvent comprendre et expérimenter une même réalité "objective" de différentes manières. La nature de la réalité est donc socialement construite et elle est multiple. Cette définition de la réalité correspond parfaitement à notre objet d'étude « soft skills ». Différentes personnes peuvent y donner des significations différentes ou y donner la même signification pour des raisons différentes à cause de sa polysémie comme nous l'avons expliqué dans la première partie de ce mémoire.

L'objectif d'une recherche interprétative est de comprendre et non d'expliquer, qui est ce que nous voulons faire ici. Nous voulons comprendre les significations et opinions liées à notre objet d'étude, des deux groupes d'acteurs afin de les comparer et d'en faire des analyses.

2.3 Méthodologie

Avant de définir la méthodologie, il convient d'établir la question de recherche. Notre question de recherche principale sera « *quelles sont les différences de perceptions liées au soft skills entre les entreprises et les étudiants ?* ». Ceci implique bien sûr que nous avons différentes suppositions auxquelles notre recherche va tenter de répondre :

- Il y a une différence entre les différentes significations données à cette notion par les différents acteurs et au sein même d'un groupe d'acteurs.
- Il y a un écart entre l'importance accordée aux soft skills à l'embauche des nouveaux diplômés par les entreprises et la perception du rôle joué par celui-ci auprès des étudiants.
- L'enseignement des soft skills à l'université peut être améliorée

Si cette dernière supposition se vérifie, alors une sous-question de recherche apparaîtra automatiquement « comment améliorer l'enseignement des soft skills à l'université ? ».

Afin de répondre à notre question de recherche principale ainsi que de vérifier nos différentes suppositions, nous devons générer des données sur les significations accordées par les différents acteurs à la notion de soft skill. Pour ce faire, nous allons procéder à une recherche qualitative à l'aide d'interviews avec responsables RH/recruteurs et des étudiants. Cette approche qualitative correspond à notre objet de recherche, qui de nature n'est pas clairement définie, et à notre question de recherche qui nécessite la génération de données qualitatives.

2.4 Collection de données

Nous avons opté pour des interviews semi directives comme méthode. Nous pensons qu'il s'agit de la meilleure option en ce qui concerne les données que nous voulons collecter qui sont très spécifiques à certains niveaux. La génération de ces données nécessitera donc des questions spécifiques qui ne sont pas très adaptées aux entretiens non-directifs où le chercheur doit intervenir le moins possible et laisser le participant s'exprimer avec ses propres

mots. Les entretiens semi directifs permettront de cumuler flexibilité, richesse d'informations et analyse comparée aux entretiens directifs et non-directifs. Il s'agit également de la méthode la plus adaptée pour comprendre les positions et attitudes vis-à-vis d'un sujet.

Nous devons établir un guide d'entretien afin d'assurer le bon déroulement de ces interviews. Pour élaborer un guide d'entretien efficace, il faut sélectionner les thèmes et les sujets à aborder lors de l'entretien ainsi qu'une liste de questions potentielles recouvrant les données que nous souhaitons générer. Le chercheur ne doit pas suivre ce guide à la lettre mais l'utiliser pour s'assurer de couvrir tous les thèmes qu'il a sélectionné et assurer la fluidité des entretiens.

Nous avons décidé d'établir deux guides d'entretiens au total, un pour chaque groupe. Les deux guides d'entretiens ont été divisés en 3 thèmes principaux selon le groupe. Le premier thème à couvrir était identique pour les deux groupes, il s'agissait de la phase d'échauffement où nous avons cherché à en connaître plus la personne interviewée en posant des questions sur leurs parcours, leurs passe-temps, etc...

La deuxième phase d'entretien différait selon les groupes. Pour le côté entreprise, il s'agissait d'en connaître plus sur le processus de recrutement de l'entreprise avant de passer au dernier thème qui était les soft skills. Nous avons adopté cette approche pour voir comment les recruteurs présentent leur manière de recruter ainsi que les critères d'évaluation de manière naturelle sans que nous ne fassions mention des soft skills afin de ne pas influencer leurs réponses.

Pour les étudiants, la deuxième phase concernait directement les soft skills et leurs positions vis-à-vis de celles-ci. Le dernier thème concernait leur ressenti vis-à-vis de l'approche de l'université vis-à-vis des soft skills.

Les deux guides d'entretien utilisés lors des interviews avec les recruteurs et les étudiants peuvent être trouvés en annexes.

2.5 Echantillonnage

Nous allons procéder aux entretiens en deux étapes. Premièrement les représentants des entreprises vont être interviewés. Nous allons tenter de varier au maximum dans la mesure du possible les entreprises afin d’avoir des opinions différentes. Les critères suivants doivent être respectés pour les personnes interviewées :

- Jouer un rôle actif dans le processus de recrutement ou occuper un poste au sein des ressources humaines impliquant la connaissance des soft skills et du recrutement.
- Entreprise dont la personne fait partie doit être active dans le recrutement des jeunes diplômés de master à la LSM.

Figure 5: Tableau récapitulatif des profils interviewés

N°	Prénom	Sexe	Etudes	Fonction	Entreprise	Secteur	Expérience de travail
1	Charlotte (anonyme)	F	GRH - UCL	Business Manager	Deloitte	Finance	> 5 ans
2	Christelle	F	GRH- Umons	Care Manager/ Business manager	TriFinance	Audit & Conseil	> 10 ans
3	Flora	F	Droit	Country Manager	FI Group	Management et financement de l'innovation	> 10 ans
4	Geneviève	F	GRH - ICHEC	HR Generalist	Stellantis	Automobile	> 20 ans
5	Morgane	F	Psychologie - UCL	Talent acquisition Manger	Proximus	Telecommunication	>10 ans
6	Christine	F	Economie - ULB	HR Business Partner	Manutan	Equipement industriel	> 20 ans
7	Laura	F	RH / ULB	Campus Recruiter	Ernst & Young	Audit & Conseil	< 5 ans

Vous pouvez retrouver dans le tableau ci-dessus un récapitulatif des 7 personnes interviewées reprenant leurs informations principales.

Deuxièmement nous allons faire des entretiens avec des étudiants, pour l'éligibilité de ceux-ci nous avons défini les critères suivants :

- Avoir étudié à la Louvain School of Management
- Être en dernière année de master ou être embauché depuis moins d'un an

Figure 7 : Tableau récapitulatif des étudiants interviewés

N°	Prénom	Sexe	Age	Etudes	Emploi
1	Alex	H	23	Master 2 LSM	/
2	Savannah	F	23	Master 2 LSM	/
3	Elise (anonyme)	F	24	Master 2 LSM	/
4	Edwin	H	24	Master 2 LSM	/
5	Fairouz	F	23	Master 2 LSM	Consultance PWC, début 10/23
6	Antoine (anonyme)	H	26	Master 2 LSM	Audit EY, début 10/23
7	Abdul	H	25	Diplômé LSM en juin 2022 Financial management	Audit EY, depuis 10/22

2.6 Analyse des interviews avec les entreprises

Figure 8 : Résumé des données clés récoltées

N°	Prénom	Appellation utilisée	définition	Soft skills clés	Ratio soft / hard	Est-ce que les soft skills sont assez développés à l'université?	Soft skills compétences ces clés du 21 e siècle?
1	Charlotte (anonyme)	soft skill, compétences personnelles	"des compétences personnelles qui ne sont pas techniques mais vraiment des compétences que le candidat a en lui", la personnalité	Communication, capacités analytiques, adaptabilité, pro-activité, flexibilité, travail d'équipe	70/30	Pas assez développé, "je pense qu'à l'unif on apprend beaucoup de choses, mais malheureusement on n'apprend pas vraiment comment ça se passe dans la vraie vie"	D'accord à 8/10

2	Christelle	soft skill, compétences comportementales	"des compétences de comportement, comment tu intéragis" ta personnalité	Adaptabilité, remise en question, communication, empathie, pro-activité, teamwork	80/20	"Non, je pense pas, les candidats qui ont des soft skills les ont en eux, ils n'ont pas appris ça à l'école"	D'accord à 8.5/10
3	Flora	Soft skills	"compétences à coté des compétences dures" compétences d'ouverture à l'autre	Communication, empathie, résolution de problèmes, adaptabilité, capacités analytiques	80/20	"Pas du tout, et c'est bien dommage parce que ça se paie cher au début de la carrière"	D'accord à 8/10
4	Geneviève	Soft skills	Les soft skills, ce n'est pas la personnalité. Par contre, pour moi, ce sont des du talent innés. Mais qui demande à être développés	Adaptation, engagement, agilité, travail en équipe, connaissance de soi	60/40	"ça dépend, en termes d'esprit critique par exemple ou télétravail oui, mais ça ne prépare pas assez à la réalité du terrain"	D'accord à 8/10 mais "ça dépend du métier"
5	Morgane	Soft skills, mais ils ne font pas vraiment de distinction soft/hard	"quelque chose qui fait partie intégrante de la personne et des idées et des attentes qu'on a vis à vis de son profil"	Collaboration, communication, adaptabilité, esprit critique, motivation	60/40	"L'université amène un esprit critique et une curiosité d'esprit sans qu'on s'en rende compte", mais ça pourrait être + mis en avant"	"7/10, d'autres compétences sont également clés à l'avenir avec la technologie"
6	Christine	Compétences comportementales, soft skills	"un ensemble de comportements que la personne va mettre en œuvre pour mener à bien certaines tâches au travail"	Collaboration, capacité d'apprentissage, empathie, communication, connaissance de soi, résolution de problèmes, adaptabilité	60/40	"ce sont des choses qu'on apprend aussi par le fait de faire des études comme la persévérance, la prise d'autonomie" "ce ne sont pas des choses sur lesquelles on donne cours donc difficile à dire"	Oui à 7/10

7	Laura	Soft skills	"toutes les caractéristiques/compétences d'une personne qui ne font pas partie du côté technique"	Travail en équipe, communication, adaptabilité, motivation, capacité d'apprentissage, résolution de problèmes, esprit analytique	75/25	"C'est pas quelque chose qu'on nous apprend vraiment, de manière indirecte certaines choses se construisent via notre parcours"	oui 8/10
---	-------	-------------	---	--	-------	---	----------

Afin d'effectuer nos analyses, nous avons d'abord réécouté plusieurs fois les enregistrements des entretiens. Ensuite nous avons trié les données récoltées par thèmes afin d'effectuer des recoupements comme vous pouvez voir dans le tableau ci-dessus. Une fois les recoupements faits, nous avons récoltés les idées, opinions et observations émergentes.

A. « La logique soft skill »

Premièrement nous pouvons observer que la logique « soft skills » est présente et implémentée au sein des entreprises interviewées. Seule une personne a expliqué qu'ils ne font pas de séparation soft/hard skills au sein de leur entreprise. « *On ne fait pas tellement de distinction hard/soft skills. On parle plus de compétences, d'aptitudes et d'expertise, même au sein des annonces d'emploi on ne fait pas cette division pour les compétences recherchées* » (Interview n°5). Toutes les autres personnes interviewées ont confirmé utiliser cette division principale des compétences. De plus la dénomination « soft skills » semble la plus populaire. Seule une personne interviewée a affirmé « *Je préfère l'appellation compétences comportementales plutôt que soft skills, mais c'est juste mon opinion personnelle, certains de mes collègues disent soft skills mais on désigne la même chose* » (Interview n°6). Le reste de l'échantillon utilise principalement cette dénomination au sein de leurs entreprises. De plus, toutes les personnes interviewées ont attesté que leurs entreprises proposent des formations pour améliorer celles-ci, cela montre l'importance que les entreprises y accordent.

B. Absence de consensus

Lors des entretiens, nous avons demandé à chaque personne de nous donner sa définition ou son explication des soft skills, un bref aperçu des explications données peuvent être

retrouvées dans la figure 8 ci-dessus. Nous avons remarqué que l'absence de définition claire par la littérature se reflète ici, chacun a donné une définition ou vision différente. Comme dans la littérature certains l'ont défini par son caractère non-technique, *« toutes les caractéristiques/compétences d'une personne qui ne font pas partie du côté technique »* (Interview n°7).

Certains ont inclus la personnalité au sein des soft skills alors que d'autres l'ont exclu *« quelqu'un peut être introverti, ça ne signifie pas qu'il a une mauvaise communication ou un manque d'empathie, ça signifie juste qu'il n'aura pas autant envie de s'ouvrir aux autres en continu qu'une personne extravertie. Avec de la motivation il peut communiquer aussi bien qu'une personne extravertie, souvent même il voit des choses différentes et peut faire preuve d'une intelligence émotionnelle surprenante car il parle moins et prends plus de temps à écouter et réfléchir »* (Interview n°3). Néanmoins la majorité a inclus la personnalité au sein des soft skills comme composante à part entière ou comme un facteur influençant grandement celles-ci. *« Quelqu'un qui n'est pas flexible de base au niveau de sa personnalité, je ne pense pas qu'elle le sera vraiment un jour... ou si tu as une personnalité très centrée sur toi-même, tu pourras certes t'améliorer avec de la volonté au niveau du travail d'équipe mais ton plafond de développement à ce niveau-là sera réduit »* (Interview n°1).

Nous pouvons également rajouter que la dimension interpersonnelle des soft skills semble prendre le dessus par rapport aux autres dimensions que nous avons vu dans la revue de littérature. Toutes les personnes interviewées ont eu le réflexe de mentionner cette dimension en premier au détriment des dimensions de réflexion ou de gestion de soi, que la littérature mentionne également. L'esprit analytique par exemple semble être plus vu comme un hard skill qu'un soft aux yeux des différentes personnes que nous avons rencontrées. La résolution de problèmes ou la gestion de soi semblent par contre, être vues comme des compétences douces. Celles-ci sont considérées comme importantes mais ne sont pas les premières compétences venant à l'esprit des recruteurs. Cela montre qu'il y a une association forte entre les soft skills et la personnalité ou le rapport à l'autre aux yeux des recruteurs.

C. Soft skills recherchées

Nous avons demandé à chaque personne de nous citer les soft skills les plus importantes à leurs yeux et indispensable chez un candidat. Cette liste peut être retrouvée dans la figure 8 ci-dessus.

L'adaptabilité, la communication et le travail en équipe sont les 3 soft skills que chaque personne a cités. « *L'adaptabilité est très importante chez nous, en tant que consultant tu swiches fréquemment de clients, il faut savoir s'adapter et se calibrer à son client* » (Interview n°2). « *L'adaptabilité je trouve que c'est indispensable aujourd'hui. En plus avec la technologie tout change très vite par rapport à mon début de carrière où tout était plus linéaire, aujourd'hui il faut savoir s'adapter sinon c'est très compliqué* » (Interview n°4)
« *Je dirais la communication, le travail en équipe aussi mais l'un va avec l'autre. Tu peux pas travailler correctement en équipe si tu ne communique pas bien, tu peux être très bon dans ton domaine mais si t'arrives pas à t'exprimer ça empêche la fluidité du travail* » (Interview n°1).

D'autres compétences ont également été fréquemment citées comme la résolution de problèmes, la gestion de soi ou encore la proactivité. Nous remarquons l'absence de l'esprit analytique qui était pourtant à la tête des soft skills recherchés dans notre revue de littérature. Ceci est causé en majeure partie par ce que nous avons expliqué dans le point précédent, à savoir que celui-ci est considéré comme une compétence technique.

D. Rôle joué par les soft skills à l'embauche des nouveaux diplômés

Nous avons demandé aux différentes personnes actives dans les processus de recrutement au sein de leur entreprise, quels facteurs étaient pris en compte lors de l'évaluation d'un candidat qui était nouveau diplômé. Il s'est avéré que les soft skills jouaient un rôle crucial. En effet, une de nos questions était de donner un ratio entre les hard et soft skills à l'embauche. Les différents ratios donnés peuvent être retrouvés dans la figure 8 ci-dessus. Nous avons obtenu un ratio de 70/30 en moyenne en faveur de soft skills. Toutes les personnes sans exception ont avoué que les soft skills pesaient plus lourd dans la balance pour les nouveaux diplômés, le pire ratio étant de 60/40.

Ceci s'explique par le fait que les entreprises s'attendent de toute manière à former le potentiel candidat étant donné que celui-ci n'a pas d'expérience professionnelle, les attentes en termes de compétences techniques ne sont pas super élevées. *« Un diplôme, à part pour un métier très ciblé et niche, c'est une juste une case à cocher pour pouvoir postuler à certains postes. Ça t'apprend les connaissances nécessaires pour pouvoir te former au métier. Nous sommes conscients qu'il faudra former la personne qui arrive au métier dans tous les cas »* (Interview n°6)

De plus, ils estiment que les soft skills sont plus difficiles à enseigner que les hard skills. *« Un hard skill, il suffit de l'étudier ou de suivre une formation pour l'apprendre. Un soft skill, c'est plus compliqué. Si ce n'est pas inné à la personne ça peut être compliqué à apprendre »* (Interview n°1).

Enfin les soft skills permettraient également un apprentissage plus rapide des hard skills. *« Si la personne est motivée, ouverte d'esprit et qu'elle a présente de bon soft skills, on sait par expérience qu'elle apprendra très vite le côté hard »* (Interview n°2).

La 4^e révolution industrielle semble également être un facteur important à cette mise en avant des soft skills. *« Il y a eu un changement dans le marché des nouveaux diplômés dans le secteur de la consultance surtout en Finance. Il est beaucoup plus difficile aujourd'hui de trouver les profils recherchés par rapport à 10 ans auparavant par exemple... Ce n'est pas du au fait que les profils sont moins bons mais les exigences du marché ont changé, avec la technologie etc, il y a déjà beaucoup plus de demande du marché pour ces profils là et les critères ont évolué, on recherche beaucoup plus des profils mis en avant par le côté soft et qui s'adaptent très vite »* (Interview n°2). *« Je ne sais pas l'expliquer mais il y a une dimension humaine des soft skills par rapport au raisonnement qui fait la différence. Si on n'avait pas ça, on pourrait demander à des machines de faire le travail à notre place. Donc c'est ça qui fait l'être humain et c'est ça qui fait toute la différence aujourd'hui »* (Interview n°4).

D'un point de vue général les soft skills sont tout simplement plus valués que les hard skill pour les personnes sans expérience à l'embauche. Ce qui est l'inverse pour les postes à haute responsabilité ou requérant des capacités très techniques. *« Tu as bien fait de préciser*

nouveaux diplômés car lorsqu'on recherche des candidats pour des postes très techniques qui requièrent de l'expérience comme un développeur java par exemple, le côté hard skills va vite reprendre le dessus, ça dépend de la nature du travail aussi » (Interview n°7).

E. L'apprentissage des soft skills à l'université

Lors des entretiens, nous nous sommes également intéressés au point de vue des représentants d'entreprises vis-à-vis de l'enseignement des soft skills à l'université de par leur expérience personnelle lors de leurs études et de leur vécu avec les nouveaux diplômés. Tous ont répondu par la négative et ont déclaré que celui-ci n'était pas en adéquation avec la réalité du terrain. *« Ils ne sont pas enseignés du tout, et c'est bien dommage parce que ça se paie cher au début de la carrière » (Interview n°3)*

Néanmoins il y a eu des avis différents certains ont estimé que celui-ci était « inexistant », d'autres ont eu des avis plus nuancés. Selon certains, même si la priorité à l'université n'est pas les soft skills, le parcours universitaire en lui-même permettrait de les développer indirectement. *"Il y a des choses qu'on apprend aussi par le fait de faire des études comme la persévérance après plusieurs échecs ou la prise d'autonomie avec le temps à force de gérer ses cours, mais ce ne sont pas des choses sur lesquelles on donne cours donc difficile à dire"* (Interview n°6).

« A l'université l'accent n'est clairement pas mis dessus mais est-ce que cela signifie qu'elles ne sont pas développées ? Je ne sais pas, l'esprit critique par exemple est clairement développé. La gestion du stress est développée à force de vivre des blocus ou des examens. Après ça pourrait être clairement amélioré pour le bien de tous au détriment de certains cours théoriques inutiles mais ce n'est que mon opinion... Je sais que personnellement ce que j'ai appris à l'université m'aide au quotidien » (Interview n°7).

Les personnes interviewées ont également appuyé le fait que les étudiants apprenaient beaucoup de connaissances et de savoir-faire mais que ceux-ci se perdaient par manque de pratique et de contexte réel. *« En fait à l'unif on apprend plein de choses, surtout en éco mais vu qu'un étudiant ne sait pas encore dans quoi il va travailler, il a du mal à se projeter et de s'imaginer utiliser ce qu'il vient d'apprendre dans un environnement de travail de précis.*

Je dirais que c'est ça le problème, on t'apprend des choses mais pas comment les utiliser en dehors d'un cadre scolaire » (Interview n°5).

2.7 Analyse des interviews avec les étudiants

Figure 8 : Résumé des réponses données						
N°	définition	Rôle joué par les soft skills à l'embauche	Soft skills clés	Ratio soft / hard	Est-ce que les soft skills sont assez développés à l'université?	Soft skills compétences clés du 21 e siècle?
1	« toutes les compétences que tu n'apprends pas en étudiant ou en lisant mais via la pratique, le vécu et c'est lié à toi-même »	"Je savais que c'était important mais avant de faire mon stage j'aurais dit que c'est un critère parmi d'autres, la je sais que c'est aussi important que les hard skills"	communication, entrepreneuriat, persévérance, autonomie, rigueur	40/60	"Pas assez développé du tout, c'est un des gros problèmes du système éducatif, c'est trop axé hard"	oui et non ça dépend du métier je pense, le hard c'est accessible à tout le monde avec ia donc en vrai oui
2	"oui car j'ai bossé sur un système de compétences lors de mon stage c'est tout ce qui est communication, esprit critique"	"Je pense que les soft skills prennent le dessus par rapport au hard skills"	pensée créative, communication, intelligence émotionnelle	70/30	"Je pense que ça dépend des études mais de manière générale, je dirais pas assez"	"Oui lorsque j'ai travaillé sur ça ils les appelaient les compétences du futur"
3	. « J'ai déjà entendu parler des soft skills mais je pourrais pas te le définir, c'est tout ce qui est personnalité, communication etc non ? »	"C'est ce qui va te permettre de te différencier par rapport aux gens qui ont le même niveau de hard skills que toi"	parler en public, négociation, teamwork, empathie	40/60	"Nul.... On l'a pas appris, on nous apprend rien par rapport à ça, moi j'ai appris via JESSUP mais on était 4 on est l'exception"	"C'est important après aller jusqu'à dire que c'est les compétences du 21e siècle, je ne pense pas"
4	« C'est tout ce qui n'est pas hard skills mais j'avoue que je pourrais pas t'en dire plus comme ça »	"Je ne sais pas trop, peut-être voir si la personnalité matche avec l'entreprise"	Communication, proactivité, gestion du stress, travail d'équipe	30/70	"Je trouve que c'est assez bateau personnellement, t'apprends plus pendant tes activités sur le côté"	"Peut-être pour certains métiers mais je dirais que non, je pense que c'est tout ce qui est lié à la technologie"

5	"Je dirais que c'est tout ce qui n'est pas hard skills et lié à la personne et la personnalité"	"ça m'a énormément surpris lors de mes entretiens mais ça joue le rôle principal, je pensais qu'on allait tester mes connaissances surtout"	Travail en équipe, l'aisance avec les outils technologique, adaptabilité	30/70 avant d'être embauché puis 70/30	"Je pense qu'il est un peu nul, y a un manque à ce niveau là, il y a des choses mises en place comme les travaux de groupe pour qu'on les améliore mais c'est pas appliqué ou suivi"	"Je ne sais pas c'est très important mais au final si tu n'as pas les hard skills ça ne sert à rien non plus donc mitigé"
6	"Je vois ce que c'est, je pourrais en citer mais le définir c'est compliqué, peut-être compétences non-techniques"	"ça joue un rôle tout aussi important que les hard skills, je l'ai vu pendant mes entretiens"	Communication, polyvalence, travail d'équipe, leadership	30/70 avant d'être embauché puis 75/25	"très très limité pour la majorité, la pensée critique est enseignée par exemple mais pour le reste ça reste trop en surface je trouve"	"Alors là aucune idée, le 21e siècle c'est long et vu la vitesse d'évolution des choses je ne saurais dire"
7	"Je dirais que ce sont les compétences liées à l'identité de la personne elle-même"	"Maintenant que je travaille je sais que ça joue énormément surtout pour les juniors mais en sortant d'unif l'année passée je ne m'en doutais pas avant de passer mes entretiens"	Communication, travail en équipe, adaptabilité, capacité à résoudre des problèmes	25/75 avant d'être embauché puis 75/25	"Je pense qu'on les développe à travers notre expérience universitaire mais c'est pas quelque chose qu'on nous a appris tel quel"	Pour la majorité des métiers qui sont pas basés sur une compétence très technique je dirais que oui

A. Compréhension du concept

Lors des interviews avec les étudiants nous leur avons demandé s'ils avaient déjà entendu parler du concept de soft skills et s'ils pouvaient nous l'expliquer. Bien que tout le monde ait déjà entendu parler de cette notion, il a été compliqué pour la plupart de tenter de le définir. « *J'ai déjà entendu parler des soft skills mais je ne pourrais pas te le définir, c'est tout ce qui est personnalité, communication etc non ?* » (Interview n°3). « *C'est tout ce qui n'est pas hard skills mais j'avoue que je ne pourrais pas t'en dire plus* » (Interview n°4). « *Toutes les compétences que tu n'apprends pas en étudiant ou en lisant mais via la pratique, le vécu et c'est lié à toi-même* » (Interview n°1). « *Chez MUN, on a appris les soft skills donc tout ce qui est communication, négociations, y en a plein en fait* » (Interview n°3). Seule une personne s'est sentie à l'aise pour définir celles-ci. Néanmoins cette personne a travaillé sur les soft skills pendant son stage en ressources humaines. « *oui car j'ai bossé sur un système de*

compétences lors de mon stage c'est tout ce qui est communication, esprit critique, ce types de compétences non-spécifiques à un seul métier » (Interview n°2). Nous pouvons donc voir qu'il y a une lacune pour définir clairement ou comprendre l'essence même de ce que sont les soft skills au sein des étudiants.

B. Le rôle joué par les soft skills à l'embauche

Le consensus général qui se dégage des différents étudiants montre qu'il y a une prise de conscience liée à l'importance des soft skills une fois en stage ou une fois que les entretiens d'embauche se font. *"Je savais que c'était important mais avant de faire mon stage j'aurais dit que c'est un critère parmi d'autres, là je sais que c'est aussi important que les hard skills"* (Interview n°1). *"Maintenant que je travaille je sais que ça joue énormément en entretien surtout pour les juniors mais en sortant d'unif l'année passée je ne m'en doutais pas avant de passer mes entretiens, on m'a d'ailleurs recalé d'une boîte pour ça alors que mes hard skills avaient réussi les tests"* (Interview n°7). Une seule personne n'a pas mentionné cette prise de conscience (interview n°4) et celle-ci n'a pas effectué d'entretiens d'embauche pour un futur emploi ou pour un stage, ce qui nous pousse à croire qu'il n'a pas encore eu l'occasion d'expérimenter cela. La majorité pensait que les hard skills prenaient un plus grand poids à l'embauche par rapport aux soft skills avant de passer des entretiens. D'ailleurs seules les personnes ayant été engagées ainsi que l'étudiante n°2 qui a travaillé sur les soft skills ont donné des ratios soft/hard similaires à ceux donnés par les employeurs précédemment. Les autres donnant des ratios où les compétences techniques prennent plus de poids.

Tous les étudiants, excepté le n°4, ont exprimé qu'ils auraient souhaité avoir été avertis par rapport à l'importance de celles-ci lors de l'embauche. *« C'est un peu frustrant de passer 5 années à étudier pour avoir les meilleurs résultats possibles afin de décrocher un emploi plus tard et finir par découvrir pendant les entretiens que les points importent moins que ta communication une fois le diplôme décroché. Si j'avais su j'aurais peut-être tenté de les développer davantage »* (Interview n°5). *« J'ai compris que les soft skills étaient en fait le cœur des entretiens lorsqu'on m'a demandé de me présenter en utilisant des legos, je pensais qu'on me testerait sur mes connaissances à la base »* (Interview n°6).

Une fois leurs positions données sur le rôle joué par les soft skills lors de l'embauche, nous avons demandé aux étudiants les raisons qui se cacheraient derrière cette mise en avant de cette dimension de la compétence. La plupart n'était pas en mesure de répondre à part que ça permettait aux entreprises de différencier les candidats. Seul la personne n°7 travaillant depuis déjà un an ainsi que le n°1 ont tenté une explication. « En fait je pense que le côté soft ça te permet d'utiliser ton côté hard de manière efficace, je pense que c'est pour ça » (Interview n°1). « *Les soft skills en fait, c'est ce qui va expliquer la manière dont tu vas fonctionner au sein de l'entreprise. Si tu vas bien t'adapter, pouvoir communiquer en équipe, apprendre vite... En plus ce sont des choses qui te servent même en changeant de département ou métier* » (Interview n°7). Nous pouvons donc affirmer que :

- 1) Les étudiants sont au courant de la potentielle plus-value apportée par les soft skills.
- 2) Néanmoins ils ne sont pas conscients de l'impact que peut avoir ces compétences sur leur vie personnelle ou leur carrière.
- 3) Les soft skills représentent un élément du panier de compétences à acquérir pour les étudiants mais ne se distinguent pas particulièrement des autres éléments du panier par la plus-value apportée au niveau du développement personnel.

Nous avons également demandé aux étudiants de nous citer les soft skills qu'ils estimaient être fortement recherchés dans le monde de l'emploi. La communication et le travail en équipe sont les deux seuls soft skills mentionnés par la littérature et cités par les représentants d'entreprise que nous avons questionnés, où nous pouvons également observer un alignement de la part des étudiants sur l'essentialité de celles-ci.

Les autres compétences citées par les étudiants ne sont pas revenues assez fréquemment parmi les membres de l'échantillon mais étaient citées de manière éparpillée. Nous avons d'ailleurs observé une forte incertitude à ce sujet lors des interviews. Alors que le travail en équipe et la communication étaient cités directement avec assurance par la majorité, les autres soft skills cités ont nécessité un temps d'arrêt et de la réflexion. Cela montre à nouveau que les étudiants ont une connaissance limitée de cette notion et que l'association personnalité, rapport à l'autre et les soft skills est présente ici aussi.

C. L'enseignement des soft skills à l'université

L'enseignement des soft skills à l'université était un point majeur creusé lors de nos interviews. L'opinion des étudiants à ce niveau était essentiellement le même pour tous.

Premièrement une insuffisance au niveau du développement de ceux-ci a été soulignée. « *Pas assez développé du tout, c'est un des gros problèmes du système éducatif, c'est trop axé hard skills* » (interview n°1). « *Je pense qu'on les développe à travers notre expérience universitaire mais ce n'est pas quelque chose qu'on nous a appris tel quel* » (Interview n°7). Les étudiants ont exprimé leur mécontentement à ce niveau, estimant que l'importance était beaucoup plus centrée sur l'enseignement des connaissances et savoir-faire. « *J'ai appris énormément de choses qui ne vont jamais me servir j'ai l'impression, et à côté j'ai l'impression de pas avoir été assez préparé aux entretiens d'embauche* » (interview n°6).

Deuxièmement les étudiants ont souligné que même si certains soft skills étaient indéniablement développées pendant l'université comme la pensée critique ou la communication, ce développement se faisait tout seul et pas via un enseignement direct. « *très très limité pour la majorité, la pensée critique est enseignée par exemple mais pour le reste ça reste trop en surface je trouve* » (Interview n°6).

Troisièmement le développement des soft skills est vu comme quelque chose sur lequel l'étudiant doit démarcher seul afin de pouvoir les développer via des activités extra-académiques. « *Nul.... On ne l'a pas appris, on ne nous apprend rien par rapport à ça, moi j'ai appris via Model United Nations³ mais on était 15, on est l'exception* » (Interview n°3). « *Moi c'est quelque chose que j'ai développée toute seule, en me démerdant pour faire des stages, des activités extra-cursus où j'ai pu énormément développer celles-ci, à l'unif on s'en fout un peu de nous apprendre ça j'ai l'impression* » (Interview n°5). Tous les étudiants ayant mentionné cela ont également affirmé que les soft skills sont quelque chose qui s'acquiert avec l'expérience et le vécu. « *c'est pas quelque chose qu'on peut apprendre dans les bouquins ou en auditoire, c'est pendant ta vie, durant tes différences expériences... Tu peux lire des*

³ Simulation des nations unies où des étudiants de différents pays et universités, se mettent dans la peau d'un diplomate et débattent de sujets d'actualité en défendant les intérêts du pays qu'ils représentent.

articles sur la gestion du stress, tant que t'as pas dû le gérer en vrai et acquérir une certaine expérience ça sert pas à grand-chose » (Interview n°4).

Enfin un dernier consensus se dégage. Tous les étudiants ont affirmé être intéressés par l'enseignement ceux-ci à l'université. « *Bien sur que j'aurais été intéressé, déjà je pense que c'est moins chiant qu'apprendre des connaissances techniques... puis en vrai on s'en rend tous compte pendant le stage mais on ne sait pas comment utiliser nos connaissances » (Interview n°1).* « *Oui ça nous aurait permis d'avoir un enseignement plus complet, ça m'aurait permis d'avoir plus de temps pour moi-même aussi parce que j'ai dû développer celles-ci sur le côté en plus de mes cours » (interview n°6).* « *Bah bien sûr, de plus c'est pas logique, la plupart de nos profs bossent également dans le privé ils pourraient nous préparer un peu plus à la réalité du terrain. Je pense qu'un peu plus de pratique et moins de syllabus ne tuerait personne, surtout que maintenant la technologie te permet d'accéder à n'importe quelle connaissance à tout moment donc je ne vois pas à quoi bon tout axer sur l'étude » (Interview N°7).*

2.8 Conclusion de la recherche de terrain

Maintenant que nos analyses sont terminées, nous pouvons répondre à notre question de recherche « *quelles sont les différences de perceptions liées au soft skills entre les entreprises et les étudiants ?* ».

Tout d'abord, nous tenons à souligner que les soft skills jouent un grand rôle à l'embauche pour les nouveaux diplômés. Ceci a été confirmée par la revue de littérature ainsi que les différents entretiens effectués avec les acteurs du monde professionnel. Néanmoins les étudiants ne semblent pas conscients de cette importance et du rôle clé joué par les soft skills. Beaucoup ont exprimé se rendre compte de l'importance de ceux-ci durant les stages ou les entretiens d'emploi à la fin de leur parcours scolaire.

Les étudiants ne semblent également pas être à jour concernant les compétences clés du 21^e siècle. Nous avons observé un certain consensus entre les représentants d'entreprises et la littérature concernant celles-ci. Néanmoins il n'y a qu'au niveau des compétences interpersonnelles comme la communication ou le travail en équipe que les étudiants étaient en accord avec la réalité du terrain. Alors que le côté entreprises était fort d'accord avec le

rôle clé joué par les soft skills dans le monde du 21^e siècle, les étudiants ne semblent pas être suffisamment au courant de cette réalité concernant leur futur.

De plus, un consensus général concernant le développement nécessaire des soft skills à l'université émerge. Chaque membre des deux groupes interviewés a exprimé un manque ou une insuffisance à ce niveau. Certains exprimaient qu'il était inexistant d'autres étaient plus modérés et estimaient qu'il nécessitait une grosse amélioration. La plupart le qualifiaient comme un enseignement de « surface », ne creusant pas en profondeur le sujet à la hauteur de ses implications pour les étudiants et de sa pertinence concernant la société de la 4^e révolution industrielle. La nécessité d'un changement de paradigme concernant l'enseignement à l'université que nous avons vu lors de notre revue de littérature semble être vérifiée par les données du terrain. Tous les acteurs rencontrés appellent à une amélioration de l'enseignement des soft skills à l'université.

Enfin, ces deux principaux constats dégagés lors de notre recherche nous permettent d'affirmer qu'il y a une réelle nécessité de faire des changements majeurs concernant l'approche des soft skills par la LSM et le monde universitaire en général. Il est important que la formation des futurs employés soient alignés avec les réalités du terrain afin de garder les entreprises compétitives d'une part et de permettre le développement durable des étudiants tout au long de leur vie. Les dispositions mises en place jusqu'à présent concernant le développement de celles-ci au sein de la LSM ne semblent pas encore avoir d'impact significatif.

2.9 Recommandations

Dans ce chapitre nous allons effectuer des recommandations sur la manière dont l'apprentissage des soft skills peut être améliorée à l'université. Ces recommandations seront faites sur base des avancées de la littérature concernant celles-ci et les différents témoignages recueillis.

1) Conscientisation

Tout d'abord, avant d'adopter ou de modifier les méthodes d'apprentissage, nous estimons que la première chose à faire par les universités est de conscientiser les étudiants sur

l'importance des soft skills. Cette prise de conscience de l'élève lui permettra d'être déjà plus préparé à la réalité du terrain qui l'attend. L'étudiant pourra également prendre des dispositions de son côté pour améliorer ses soft skills indépendamment de l'université.

2) L'amélioration des outils mis en place

Selon la littérature les activités favorisant le développement des soft skills sont les travaux de groupe, études de cas, des simulations, des projets ou présentations des étudiants. (Cornalli, 2018). Ce sont différents outils déjà mis en place au sein de la LSM. Néanmoins celles-ci sont jugées inefficaces par les étudiants. « *En vrai on a plein de travaux de groupe, des études de cas, etc... mais c'est jamais fait correctement. Souvent il y a un ou 2 étudiants qui font tout le travail parce qu'au final tout le monde aura la même note, il n'y a pas de suivi continu de la part des profs du coup les glandeurs savent que quelqu'un dans tout le groupe fera d'office le travail et s'en sortent sans scrupule* » (Groupe 2, Interview n°4). L'encadrement insuffisant semble être un premier facteur empêchant le bon fonctionnement de ces outils.

L'évaluation des travaux de groupe semble ne pas être assez efficace pour assurer une participation motivée de chacun. « *Les travaux de groupe au final, c'est tout sauf un travail de groupe... à part si on a la chance de tomber avec des gens qui ont le temps et l'envie de vraiment faire un truc ensemble, la plupart du temps chacun fait un truc de son côté et une personne rend le tout cohérent* » (Groupe 2, interview n°6). Une potentielle solution proposée par les étudiants à cela pourrait être l'ajout d'une note liée à la participation effective de chacun qui rentrerait dans la note globale du travail en question. Cela pousserait les étudiants à s'impliquer plus et jouer le jeu sérieusement. Allouer du temps de cours effectif pour permettre aux étudiants de travailler ensemble plutôt que les laisser régler leurs affaires en dehors des heures de cours pourrait également favoriser l'efficacité du travail de groupe.

L'absence de feedback suffisamment élaboré suite à ces différentes activités est un dernier frein exprimé par les étudiants. « *Souvent on reçoit la note pour un travail sans aucun commentaire supplémentaire ou d'analyse en profondeur... En vrai, c'est pas la faute des profs non plus... au final ils ont des centaines d'élèves donc c'est compliqué pour eux de donner un retour personnalisé à chacun mais voilà on reçoit une note qui s'explique par nos erreurs techniques et voilà aucun retour sur la présentation ou le côté soft la plupart du*

temps » (Groupe 2, Interview n°6). Un feedback continu tout au long de ces activités pourrait assurer un développement plus efficace des élèves.

La littérature propose une solution pour améliorer l'efficacité de ces outils, l'apprentissage contextuel (Arat, 2014). Il s'agit d'un mode d'enseignement qui permet l'apprentissage à travers le contexte. Nous pouvons illustrer cela avec l'exemple d'apprendre une langue étrangère dans son pays d'origine ou d'apprendre à nager dans la mer. Selon cette approche, l'apprentissage ne se produit que lorsque les étudiants traitent de nouvelles informations ou connaissances de manière à ce qu'elles aient un sens pour eux dans leur propre monde intérieur. Cela garantirait l'implication du sujet qui découvrirait des relations significatives entre les idées abstraites et les applications pratiques dans le contexte du monde réel. De ce fait les concepts sont intériorisés par le biais du processus de découverte, de renforcement et de mise en relation. Ceci semble également mis en place à la LSM mais pas de manière assez efficace pour que l'apprentissage aie un sens pour les étudiants. *« On a eu une étude de cas pour L'Oréal où il fallait proposer un nouveau produit innovant et le défendre dans un de mes cours mais ça n'avait aucun sens à mes yeux. Déjà j'ai trouvé que c'était un travail de groupe favorisant les filles de par leurs connaissances sur le secteur des soins beauté par rapport à moi qui n'a jamais utilisé de crème de sa vie, mais en plus j'avais l'impression qu'on cherchait juste à piquer nos idées ce qui m'a refroidi »* (Groupe 2, Interview n°1).

L'apprentissage des soft skills semblent nécessiter une implication du sujet et des processus cognitifs internes profonds comparé à l'apprentissage par cœur d'un syllabus par exemple. Il est donc logique que celle-ci nécessite une approche différente comme l'apprentissage contextuel qui pourrait être une solution si elle est bien implémentée.

3) Proposer des cours directement sur les soft skills, favoriser les activités extra-cursus

Une autre suggestion revenant à travers les entretiens est l'implémentation directe de cours liés à certains soft skills. *« Je pense qu'on peut mettre en place des cours pour certains soft skills. Au Canada pendant mon erasmus par exemple, j'ai eu un cours de négociation axé sur la pratique où chaque semaine on avait un cas fictif de négociation et un rôle à jouer. On en discutait ensuite en auditoire c'était très enrichissant »* (groupe 2, interview n°1). Un cours sur la pensée critique, apprenant aux étudiants à construire un raisonnement critique sur leur

environnement et eux-mêmes semble spécialement pertinent. Cela favoriserait une meilleure gestion de soi d'une part et d'améliorer le traitement d'informations dans notre monde où les sources de données sont de plus en plus nombreuses. De plus, des cours axés sur les soft skills présentent l'avantage de pouvoir être proposés à toutes les branches de l'université avec le même module ou programme. La pensée critique ou la communication par exemple sont pareilles dans toutes les branches.

Les étudiants ayant participé à des activités extra scolaires ont témoigné de l'efficacité de l'apprentissage des soft skills dans ce contexte. La littérature reconnaît également le développement de celles-ci dans des clubs universitaires où des activités incluant de la pratique directe (Arat, 2014). « *Durant mon expérience Model United Nations à l'université Saint-Louis, on pouvait remplacer un cours à option par la participation à la délégation Saint-Louis ce que je trouve génial. Ça m'a permis de représenter mon université contre d'autres universités, de voyager à Londres et d'acquérir des soft skills comme la communication, la négociation, la prise de parole en public...* » (groupe 2, Interview n°5)

3.0 Limitations de la recherche & recherches futures

Premièrement la taille ainsi que la constitution des échantillons est un biais potentiel aux résultats de la recherche. Nous avons interviewé 7 représentants d'entreprises et 7 étudiants de la LSM. Ceux-ci ne sont pas assez variés et nombreux pour représenter le marché de l'emploi belge à la sortie de la LSM. Les étudiants ne sont pas assez variés et nombreux non-plus pour être représentative de la globalité de la population étudiante à la LSM.

Deuxièmement, nous avons récolté nos données par le biais d'entretiens individuels où nous avons très peu d'expérience. Notre manière de conduire les entretiens ont potentiellement influencé les réponses fournies. De plus, notre position épistémologique implique que le chercheur est également un objet de la recherche. Ce qui signifie que nous avons nos propres biais liés à notre personne en plus de notre inexpérience.

Une dernière limitation concerne notre objet de recherche. La notion de soft skills étant une notion polysémique et pas définie clairement par la littérature, cette absence de définition se

reflète à travers les données recoltées. Les différentes personnes interviewées y accordent une signification différente, ce qui rajoute une difficulté supplémentaire dans l'interprétation des résultats.

D'éventuelles pistes de recherches futures pourraient être la mise en place d'une définition ou d'un cadre faisant consensus sur les soft skills, l'approfondissement des solutions proposées pour améliorer l'enseignement des soft skills à l'université ainsi que la proposition de nouvelles solutions ou encore la recherche des différents freins à l'implémentation de solutions effectives concernant les soft skills dans l'enseignement supérieur. Un dernier point qui nous semble pertinent à creuser serait l'influence de l'âge concernant le développement de celles-ci, peut-être serait-il plus judicieux de tenter d'enseigner ces compétences aux étudiants beaucoup plus jeunes ? Les soft skills offrent de nombreuses opportunités de recherche.

Conclusion

Nous souhaitons conclure ce travail en exprimant nos pensées ainsi que les différentes conclusions de notre mémoire. Lorsque notre première attention s'est portée sur les soft skills en parcourant la liste des sujets potentiels à l'écriture d'un mémoire, nous étions loin de nous douter du voyage dans lequel nous nous embarquions ainsi que des enjeux liés à cette notion. Ce travail nous a permis de mettre des mots sur une notion que nous avons toujours l'impression de sentir, sans pour autant être capable de désigner. En tant qu'étudiant, nous nous rendons compte que nous avons toujours plus compté sur nos compétences douces que nous appelons plus communément « talent » entre étudiants, plutôt que nos compétences techniques ou notre étude pure lors des examens ou des différents travaux.

La difficulté majeure que nous avons rencontrée durant ce mémoire était de comprendre l'essence même du concept de compétence. Celui-ci ne faisant pas l'objet d'un consensus au sein de la littérature, il en va de même pour la notion de soft skills qui est une de ses dimensions, peut-être la plus importante. Nous avons dû lire beaucoup de théories et de points de vue différents pour être certain de bien appréhender ces concepts sans favoriser l'approche d'une ou plusieurs parties prenantes. Nous tenons que à préciser cette absence de consensus est un frein selon nous à l'élaboration de pratiques favorisant son développement et surtout, à sa compréhension claire au sein des différents acteurs de notre société.

Les soft skills, ou compétences transversales, sont des compétences essentielles au bon fonctionnement de l'être humain. Que ce soit dans la sphère privée ou professionnelle, elles expliquent notre manière de raisonner, de prendre des décisions et elles permettent de se gérer et de gérer les autres de manière plus efficace. Ce sont les compétences qui nous distinguent des machines en tant qu'être humains et qui expliquent notre réussite de manière générale et qui expliqueront d'avantage notre réussite, ou échec, à l'avenir.

Ce mémoire avait pour but de vérifier les différences de perception liées au rôle joué par les soft skills quant à l'embauche, entre les étudiants et le monde de l'entreprise. Nos résultats ainsi que la revue de littérature montrent que malgré les efforts fournis, les dispositions

misent en place par la LSM et le monde universitaire en général ne sont pas à la hauteur des enjeux liés aux soft skills. Le monde change ainsi que les compétences nécessaires au bon fonctionnement des individus au sein de la société. Les universités qui sont les piliers de la pensée critique et de la formation de nos citoyens se doivent de s'adapter également à notre société moderne imposant des défis de plus en plus complexes aux entreprises et aux individus.

Bibliographie :

- Attwell, G. (n.d.). What is competence? *Journal of European Industrial Training*, 15(3).
- Bartel, J. (2018). Teaching Soft Skills for Employability. *TESL Canada Journal*, 35(1), 78–92.
<https://doi.org/10.18806/tesl.v35i1.1285>
- Basque, J. (2015). Le concept de compétence : Quelques définitions. *Université Du Québec*.
<http://pedagogie.usherbrooke.ca>
- Bélisle, R. (1995). La compétence: l'usage courant à la théorisation d'un concept. *Revue Des Sciences De L'éducation*, 22(1).
- Bellier, S. (1998). Le savoir-être dans l'entreprise : utilité en gestion des ressources humaines. In *Librairie Vuibert eBooks*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA61491726>
- Boyatzis R.E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York.
- Boyatzis, R. E., Stubbs, E. C., & Taylor, S. N. (2002). Learning Cognitive and Emotional Intelligence Competencies through Graduate Management Education. In *Academy of Management Learning & Education* 1(2). <http://www.jstor.org/stable/40214147>
- Boyatzis, R.E. (2008), "Competencies in the 21st century", *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 1, pp. 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Brangier, É., Valléry, G. (2021). *Ergonomie : 150 notions clés*. Dunod.
- Brichau, T. (2019). Les soft skills : des compétences critiques ? *Université catholique de Louvain*.
<https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/en/object/thesis%3A22369>
- Caupin. (2006). ICB – IPMA Competence Baseline. International Project Management Association.
- Cornali, F. (2018). *Training and developing soft skills in higher education*.
<https://doi.org/10.4995/head18.2018.8127>
- Côté, J. (2018). Guy Le Boterf, Développer et mettre en œuvre la compétence : Comment investir dans le professionnalisme et les compétences. *Pédagogiques (Montréal)*, 34(3).
<https://doi.org/10.4000/ripes.1565>
- Coulet, J.-C. (2011). La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences Le Travail Humain, 74(1), 1–30. <http://www.jstor.org/stable/41289149>
- David J. Deming, The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market, *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 132, Issue 4, November 2017, Pages 1593–1640, <https://doi.org/10.1093/qje/qjx022>

- De Champlain, Y. (2022). Les compétences du 21^e siècle : associer la pensée à la pratique. *Revue Hybride De L'éducation (RHÉ)*, 5(2), 78–105. <https://doi.org/10.1522/rhe.v5i2.1236>
- Deist, F. L., & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Dejoux, C. (1996). Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences. *Direction Et Gestion Des Entreprises*, 158, 61–67. <https://doi.org/10.1051/larsg:1996016>
- Deshayes, É., Dupon-Lahitte, B., Grolière, C., Jelin, M., & Tissot, F. (1995). Guy Le Boterf, De la compétence : essai sur un attracteur étrange, Paris, Les Éditions d'organisation, 1994. *Formation Emploi*, 49(1), 116. https://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_1995_num_49_1_2545_t1_0116_0000_5
- Develay, M. (2015). *D'un programme de connaissances à un curriculum de compétences*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.delay.2015.01>
- Durand, C. (n.d.). Zarifian Philippe, *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*. Persée. https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_2002_num_43_1_5479#:~:text=%2D%20Le%20mod%C3%A8le%20de%20la%20comp%C3%A9tence,la%20main%2Dd%C5%93uvre
- Duru-Bellat, M. (2015). Les compétences non académiques en question. *Formation Emploi*, 130, 13–29. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.4393>
- Eraut, M. (1994). *Developing professional knowledge and competence*. Falmer Press.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British journal of educational psychology*, 70(1), 113-136.
- Future of Work and Skills: OECD Skills Outlook 2019. (2018). <https://www.oecd-ilibrary.org/>.
- Gaussel, M. (2018). À l'école des compétences sociales, *Dossier de veille de l'IFÉ*, n°121, janvier. <https://edupass.hypotheses.org/1215>
- Grugulis, I., & Vincent, S. R. (2009). Whose skill is it anyway? *Work, Employment & Society*, 23(4), 597–615. <https://doi.org/10.1177/0950017009344862>
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills, *Labour Economics*, 19(4), 451–464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>
- Hurrell, S. A., Scholarios, D., & Thompson, P. D. (2013). More than a 'humpty dumpty' term: Strengthening the conceptualization of soft skills. *Economic & Industrial Democracy*, 34(1), 161–182. <https://doi.org/10.1177/0143831x12444934>
- ICI Journals Master List. (n.d.). <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=44795>

- Jonnaert, P. (2017). La notion de compétence : une réflexion toujours inachevée. *Éthique Publique*, vol. 19, n° 1. <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.2932>
- Jonnaert, P., Barrette, J., Boufrahi, S., & Masciotra, D. (2006). Contribution critique au développement des programmes d'études : compétences, constructivisme et interdisciplinarité. *Revue Des Sciences De L'éducation*, 30(3), 667–696. <https://doi.org/10.7202/012087ar>
- La quatrième révolution industrielle au service d'un développement inclusif. (2022). Economic and Social Council of United Nations. https://unctad.org/system/files/official-document/ecn162022d2_fr.pdf
- Lamri, J., Barabel, M., Lubart, T. & Meier, O. (2022). Chapitre 2. Les grands modèles de *soft skills*. Dans : , J. Lamri, M. Barabel, T. Lubart & O. Meier (Dir), *Le défi des soft skills: Comment les développer au XXI^e siècle ?* (pp. 43-51). Paris: Dunod.
- Lee, N. E. (2018, September 17). *Skills for the 21st Century: A Meta-Synthesis of Soft-Skills and Achievement*. <https://cjcd-rcdc.ceric.ca/index.php/cjcd/article/view/80>
- Les Acteurs de la Compétence. (2023, February 14). Les Soft Skills au service de l'Employabilité – SkillFest 2021 [Video]. YouTube.<https://www.youtube.com/watch?v=0QWI5dpAroo>
- Matteson, M. L., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). "Soft Skills": A Phrase in Search of Meaning. *Portal - Libraries and the Academy*, 16(1), 71–88. <https://doi.org/10.1353/pla.2016.0009>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American psychologist*, 28(1), 1-14.
- Montmollin (de) M. (1984), *L'Intelligence de la tâche ; éléments d'ergonomie cognitive*, Berne : Peter Lang.
- Muir, C. (n.d.). *Learning Soft Skills at Work: An Interview with Annalee Luhman*. SFA ScholarWorks. https://scholarworks.sfasu.edu/businesscom_facultypubs/5/
- O'Connor, A. (n.d.). *Identifying, Developing and Grading 'Soft Skills' in Higher Education: A Technological Approach*. ARROW@TU Dublin. <https://arrow.tudublin.ie/heit164/6/>
- Perrenoud, P. (1997). *Construire des compétences dès l'école*. ESF éditeur.
- Peterson, T.O. and Van Fleet, D.D. (2004), "The ongoing legacy of R.L. Katz: An updated typology of management skills", *Management Decision*, Vol. 42 No. 10, pp. 1297-1308.
- Publications Office of the EU. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en>
- Publications Office of the European Union. (2019). *Key competences for lifelong learning*.

- Romero, M., Lille, B., & Patiño, A. (Eds.). (2017). *Usages créatifs du numérique pour l'apprentissage au XXI^e siècle* (1st ed.). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1vw0rkx>
- Ross, P. N., & Maynard, K. (2021b). Towards a 4th industrial revolution. *Intelligent Buildings International*, 13(3), 159–161. <https://doi.org/10.1080/17508975.2021.1873625>
- Scott, C. L. (2015). Les apprentissages de demain 1 : Pourquoi changer les contenus et les méthodes d'apprentissage au XXI^e siècle ? *Recherche et prospective en éducation* (N° 13). UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000234807_fre
- Skilton, M., & Hovsepian, F. (2018b). The 4th Industrial Revolution. In *Springer eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-62479-2>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. *John Wiley & Sons*.
- The Future of Jobs Report 2020*. (n.d.). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>
- The Future of Jobs Report*. (2020). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>
- The Future of Jobs Report*. (2023). World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/in-full>
- Theurelle-Stein, D. & Barth, I. (2017). Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management & Avenir*, 95, 129-151. <https://doi.org/10.3917/mav.095.0129>
- Touloumakos, A. K., (2020). Expanded Yet Restricted: A Mini Review of the Soft Skills Literature. *Frontiers in Psychology*, 11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.02207
- Tremblay, C. et Poellhuber, B. (2022). Analyse qualitative de référentiels de compétences du XXI^e siècle, numériques et informationnelles : tendances mondiales observées. *Formation et profession*, 30(2), 1-26. <http://dx.doi.org/10.18162/fp.2022.648>
- Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 3(2), 066–072. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2019.3.2.0057>
- Velmuradova, M. (2004). Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse. In *HAL (Le Centre Pour La Communication Scientifique Directe)*. French National Centre for Scientific Research. <https://doi.org/10.13140/2.1.2429.2648>

- Vergnies, J. (2015). Edito : Quand les compétences sont aussi non académiques. *Formation emploi*, 130, 1-2. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.4391>
- Wagner, T. (2008b). *The Global Achievement Gap: Why Even Our Best Schools Don't Teach the New Survival Skills Our Children Need-And What We Can Do About It*.
<https://ci.nii.ac.jp/ncid/BA91898992>
- Wong, S. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3).
<https://doi.org/10.6007/ijarped/v9-i3/8223>

ANNEXES :

1. Guide d'entretien - entreprises

Introduction :

Bonjour Mme/Mr (nom de la personne interviewée), je vous remercie de prendre de votre temps et de participer à cet entretien qui contribuera à ma recherche concernant globalement les différents facteurs pris en compte lors du recrutement d'un employé.

(Je préfère ne pas préciser directement que la cible est le soft skill pour ne pas influencer leurs réponses)

Je m'appelle Sadettin, je suis étudiant en master de sciences de gestion à la Louvain School of Management.

Avant de commencer l'interview j'aimerais préciser qu'il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Ce n'est pas un examen, toute réponse est une bonne réponse et contribuera à ma recherche donc n'hésitez pas à me dire tout ce qui vous vient à l'esprit.

- Consentement éclairé :

Comme précisé plutôt le but de cette étude est de tenter de définir les différents paramètres qui influencent une prise de décision lors de la sélection d'un employé. Ainsi pour un objectif académique, vos réponses et vos paramètres démographiques seront enregistrés et analysés pour faire avancer l'étude.

Vos données et réponses individuelles ne seront partagés avec personne excepté le staff universitaire. Si vous le désirez une clause de confidentialité peut-être incluse aussi bien pour vous ou votre entreprise. En acceptant ceci, vous donnez votre consentement à l'utilisation et l'analyse de vos réponses dans un cadre de recherche académique. Vous êtes bien évidemment libre de quitter l'interview dès que vous le souhaitez.

Etes-vous d'accord et donnez-vous donc votre consentement ?

Avez-vous des questions ?

Phase 1 : Questions générales sur l'interviewé et phase d'échauffement

Pouvez-vous vous présenter ?

(Si pas précisé, demander un résumé de la carrière et plus spécifiquement sur les éventuels postes liés au recrutement ou à la RH)

Quels sont vos hobbies et passe-temps ? (pas spécialement pertinent vis-à-vis de la recherche mais peut contribuer à mettre la personne à l'aise et créer un rapprochement)

Phase 2 : Le recrutement

Comment se passe globalement le recrutement au sein de votre entreprise ?

Quelles sont les différentes étapes ?

Quels facteurs prenez-vous principalement en compte pour sélectionner/classer les candidats ?

Est-ce que votre entreprise vous demande de considérer en priorité certaines caractéristiques chez les candidats ? Si oui, y a-t-il un ordre de priorité ?

A votre échelle personnelle quels sont les caractéristiques que vous recherchiez instinctivement chez les candidats sans prendre en compte les éventuelles directives de votre entreprise ?

Quel poids prend le côté soft skills lors de la sélection des candidats chez les nouveaux diplômés ?

Phase 3: Les soft skills

Que pensez-vous des soft skills ? Privilégiez-vous un autre terme pour désigner cette notion ? Comment le définiriez-vous ?

Y a-t-il des politiques RH spécifiques aux soft skills au sein de votre entreprise ?

Comment évaluez-vous les soft skills chez un candidat potentiel ? (techniques & outils, CV, hobbies ?)

Quelles sont vos attentes en termes de soft skills chez un nouveau diplômé ? Est-ce que ces expectations sont comblées de manière générale ?

En prenant en compte votre propre expérience universitaire et votre expérience avec les nouveaux diplômés, que pensez-vous de l'enseignement donné à l'université au niveau des soft skills ?

Que pensez-vous de l'affirmation « Les softs skills, les compétences clés du 21e siècle » ?

Conclusion :

Résumer les idées clés notées et demander si c'est correct.

Je vous remercie encore Mr/Mme (nom de la personne) pour votre temps et votre contribution. Nous vous ferons part si vous le souhaitez de nos conclusions à l'issue de la recherche.

Avez-vous quelque chose à ajouter ? Vis-à-vis des soft skills ou l'interview en elle-même ?

Une critique ? Un conseil ?

Au revoir Mr/Mme

2. Guide d'entretien étudiants

Introduction:

Bonjour Mme/Mr (nom de la personne interviewée), je vous remercie de prendre de votre temps et de participer à cet entretien qui contribuera à ma recherche concernant globalement les différents facteurs pris en compte lors du recrutement d'un employé.

(Je préfère ne pas préciser directement que la cible est le soft skill pour ne pas influencer leurs réponses)

Je m'appelle Sadettin, je suis étudiant en master de sciences de gestion à la Louvain School of Management.

Avant de commencer l'interview j'aimerais préciser qu'il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Ce n'est pas un examen, toute réponse est une bonne réponse et contribuera à ma recherche donc n'hésitez pas à me dire tout ce qui vous vient à l'esprit.

- Consentement éclairé :

Comme précisé plutôt le but de cette étude est de tenter de définir les différents paramètres qui influencent une prise de décision lors de la sélection d'un employé. Ainsi pour un objectif académique, vos réponses et vos paramètres démographiques seront enregistrés et analysés pour faire avancer l'étude.

Vos données et réponses individuelles ne seront partagées avec personne excepté le staff universitaire. Si vous le désirez une clause de confidentialité peut-être incluse aussi bien pour vous ou votre entreprise.

En acceptant ceci, vous donnez votre consentement à l'utilisation et l'analyse de vos réponses dans un cadre de recherche académique. Vous êtes bien évidemment libre de quitter l'interview dès que vous le souhaitez.

Etes-vous d'accord et donnez-vous donc votre consentement ?

Avez-vous des questions ?

Phase 1 : Questions générales sur l'interviewé et phase d'échauffement

Pouvez-vous vous présenter ?

Quel genre d'études avez-vous faites ?

Quels sont vos hobbies et passe-temps ?

Avez-vous déjà fait des jobs étudiants/ stages ?

Phase 2 : La perception des soft skills

Avez-vous déjà des plans de carrière ?

Quels sont les facteurs principaux pris en compte par les entreprises selon vous lors de l'embauche ? Pourquoi ?

Avez-vous déjà entendu parler des soft skills ? qu'est-ce que c'est selon vous ?

Comment pensez-vous que la balance se fait entre les soft skills / hard skills comme critères d'embauche ? en chiffres, donner ensuite la moyenne qu'on a obtenu nous et demander si ils sont surpris

Est-ce que votre avis concernant les soft skills a changé après votre stage/entretiens ?

Quels seraient selon vous les 3 soft skills les plus recherchés par les entreprises ?

Phase 3: L'enseignement des soft skills

Que pensez-vous de l'enseignement des soft skills à l'université ?

Avez-vous suivi des formations, activités particulières pour développer celles-ci ?

Qu'est-ce qui pourrait être mis en place selon vous à l'université pour améliorer le développement de celles-ci ? Seriez-vous intéressé par cela ?

Que pensez-vous de l'affirmation « Les softs skills, les compétences clés du 21e siècle » ?

Conclusion :

Résumer les idées clés notées et demander si c'est correct.

Je vous remercie encore Mr/Mme (nom de la personne) pour votre temps et votre contribution. Nous vous ferons part si vous le souhaitez de nos conclusions à l'issue de la recherche.

Avez-vous quelque chose à ajouter ? Vis-à-vis des soft skills ou l'interview en elle-même ?

Une critique ? Un conseil ?

Au revoir Mr/Mme