

Réforme de l'enseignement supérieur : quelles perceptions des soft skills ?

Fatima OUAHMI

Faculté des Sciences de l'Éducation – Université Mohammed V – Rabat

Es-Saâdia AOULA

ENSET Mohammédia – Université Hassan II – Casablanca

La Revue Marocaine de Psychologie

Date de publication : 02/11/2022 - RMPSY.COM

Résumé

L'enseignement supérieur a fait l'objet de plusieurs réformes depuis l'indépendance du Maroc. Ainsi, nous assistons aujourd'hui au lancement d'un nouveau projet de réforme « le PACTE ESRI » élaboré sur la base des recommandations issues des assises régionales organisées par le Ministère et dont le renforcement de la place des soft skills constitue une mesure phare. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre investigation qui vise à répondre à la problématique suivante : « Comment les enseignants perçoivent les soft skills & quelles pratiques pédagogiques mettent-ils en œuvre pour les développer chez leurs étudiants ? ». Les résultats de notre étude révèlent des perceptions et des pratiques pédagogiques différentes selon le type d'établissement (accès ouvert, accès régulé) et le profil de l'enseignant questionné. Néanmoins, tous les enseignants interrogés s'accordent sur l'importance de l'intégration de ces compétences dans les cursus de formation dès le cycle primaire.

Mots clés : réforme, soft skills, pratiques pédagogiques, enseignants, , compétences non techniques.

Introduction

De la Charte Nationale de l'Education et de la Formation adoptée en 1999 au Plan d'Urgence (2009-2012) mis en œuvre dans le but de donner un nouveau souffle à la réforme de notre système éducatif dans sa globalité et en passant par la vision stratégique du Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique 2015-2030, le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique a fait l'objet de plusieurs réformes depuis l'indépendance du Maroc.

Ainsi, en dépit de réformes successives dont notamment l'adoption du système LMD (Licence, Master, Doctorat) en 2003-2004, la mise en place de licences et de masters professionnels ainsi que l'intégration d'un module transversal « Techniques d'expression et de Communication » appelé par la suite « langue et communication » ou encore « langue et terminologie », l'insertion professionnelle des lauréats demeure le principal défi auquel sont confrontés les universités marocaines.

En effet, la dernière évaluation menée en 2018 par l'Instance Nationale auprès du Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique à ce sujet via le suivi pendant 45 mois des trajectoires de diplômés de l'enseignement supérieur (promotion 2014) a révélé qu'en moyenne 69,4% des diplômés enquêtés sont en situation d'emploi 4 ans après l'obtention de leurs diplômes et 13,3% sont toujours à la recherche d'un emploi, 9,4% sont en situation de reprise ou de poursuite d'études et 7,9% sont inactifs.

Le rapport de la Commission Spéciale du Nouveau Modèle de Développement va confirmer l'importance de cette problématique d'employabilité des diplômés des universités marocaines en insistant sur le fait que « l'amélioration de l'offre éducative, dans les divers cycles de formation, constitue l'un des déterminants clés du modèle de développement, puisqu'elle contribue à former et catalyser les compétences nécessaires au développement des secteurs socio-économiques, tant publics que privés ¹».

¹ Rapport général de la Commission Spéciale du Nouveau Modèle de Développement consulté le 1^{er} mars 2022, URL : [Rapport_General.pdf \(csmd.ma\)](https://www.csmd.ma/Rapport_General.pdf)

Partant de ce constat et pour pallier l'inadéquation formation-emploi, le Département de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique a lancé l'expérimentation du système de Bachelor dès la rentrée universitaire 2021-2022 avec l'intégration de huit modules de soft skills sur les quatre années de formation, système qui sera ensuite suspendu suite à un ensemble d'insuffisances qui ne favorisent pas la réussite de sa mise en œuvre selon les déclarations du Ministre actuel.

Néanmoins, l'amélioration de l'offre universitaire impose de repenser les contenus de formation en priorisant aussi bien les compétences techniques que les compétences transversales, les softs skills pouvant être mobilisées en tant que levier de l'employabilité des lauréats de l'enseignement supérieur.

En effet, durant les dernières années et face à une mondialisation intensifiée, les universités sont confrontées à la problématique de l'employabilité à l'échelle internationale. Une stratégie éducative intégrant des compétences non techniques s'avère nécessaire pour relever ce nouveau défi (Heckman & Kautz, 2012). Le Maroc n'est, évidemment, pas épargné en témoignent les différentes réformes dont le secteur de l'Enseignement Supérieur a fait l'objet. La formation et le développement des compétences non techniques (soft skills) des étudiants universitaires devraient être d'un intérêt central pour les établissements d'enseignement supérieur car ils sont étroitement liés à l'adaptation au contexte de travail (Raciti, 2015).

1. Les softs skills : de quoi parle-t-on ?

L'état de l'art révèle plusieurs appellations des soft skills : compétences non cognitives (Cunha & Heckman, 2008), compétences socio-émotionnelles (Institut Ayrton Senna, 2014), compétences transversales (Beneitone, P ; Esquetini, C ; González, J ; Marty, M ; Siufi, G & Wagenaar, R, 2007; Raciti, 2015), Compétences essentielles (Organisation mondiale de la Santé, 2003). De plus, différentes conceptualisations et classifications de ces compétences ont été développées.

Pour leur part, Moss et Tilly (1996) définissent les soft skills comme étant « des compétences, des capacités et des traits qui se rapportent à la personnalité, à l'attitude et au comportement plutôt qu'à des connaissances formelles ou techniques».

D'autres auteurs ont, cependant, révélé que les soft skills sont plus que de simples traits et dispositions individuels. Hurrell (2009), par exemple, définit les compétences non techniques comme « impliquant des capacités interpersonnelles et intrapersonnelles pour faciliter une performance maîtrisée dans des contextes particuliers».

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé, ils sont définis comme un ensemble de compétences socio-affectives nécessaires à l'interaction avec autrui et qui permettent de faire face aux exigences quotidiennes et aux situations difficiles. Par exemple, ils permettent l'individu à prendre des décisions, à résoudre des problèmes, à penser de manière critique et créative, à communiquer efficacement, à reconnaître les émotions des autres et établir des relations saines aux niveaux physique et émotionnel (Organisation mondiale de la Santé, 2003).

Toutefois, des situations professionnelles peuvent interpeller des compétences allant au-delà des dimensions socio-affectives pour intégrer l'aspect cognitif.

Selon l'Institut Ayrton Senna (2014), ces compétences sont importantes à la gestion de soi, à la gestion des émotions, pour interagir avec les autres, fixer et atteindre des objectifs, prendre des décisions de façon autonome et responsable et confronter les situations difficiles de manière innovante et constructive.

Singer et al. (2009) proposent une classification des soft skills sur la base de trois catégories :

- Génériques ou Comportementales, qui sont nécessaires à l'exécution de toute type de travail et qui comprennent les compétences interpersonnelles, l'intégrité, la proactivité et l'initiative, fiabilité et prédisposition à apprendre.
- Basiques ou Essentielles : sont celles qui permettent de s'adapter au poste ou au domaine de l'industrie, comme la communication, le travail d'équipe, l'adaptabilité, la flexibilité, le sens du service et la créativité.
- Techniques ou Fonctionnelles sont spécifiques au poste à occuper, comme la gestion des conflits, la construction d'équipe, la formation, le mentorat, la motivation, le soutien aux supervisés, l'entrepreneuriat et le développement des réseaux sociaux.

Shakir (2009), quant à lui, classe les soft skills en attributs personnels, compétences interpersonnelles, résolution de problèmes et prise de décision, représentées dans ce qui suit en sept traits : leadership, communication, travail d'équipe, pensée critique et résolution de problèmes, apprentissage tout au long de la vie, gestion de l'information, entrepreneuriat, et éthique professionnelle.

Selon Haselberger et d'autres auteurs du projet ModEs (2012) : «Les Soft Skills représentent une combinaison dynamique de compétences cognitives et métacognitives, de compétences interpersonnelles, intellectuelles et pratiques. Les compétences non techniques aident les gens à s'adapter et à se comporter de manière positive afin qu'ils puissent faire face efficacement aux défis de leur vie professionnelle et quotidienne».

Pour notre investigation, nous retenons la classification de Mangrulkar, Whitman et Posner (2001) qui se démarque par une catégorisation des compétences non techniques selon trois groupes interdépendants et complémentaires : le premier groupe implique des compétences interpersonnelles qui incluent des compétences pour la communication assertive, la négociation, la confiance, la coopération et l'empathie ; le deuxième groupe concerne les compétences cognitives nécessaires à la résolution de problèmes, la pensée critique, l'auto-évaluation, l'analyse et la prise de décision et la compréhension de son impact. Enfin, le troisième groupe concerne les compétences de contrôle émotionnel ou la gestion émotionnelle en situation de stress et des sentiments intenses, comme la colère, la tristesse et la frustration.

2. Etude empirique

Notre investigation s'intéresse à cette notion de soft skills et s'interroge sur la compréhension de cette notion, sa perception chez les enseignants ainsi que les conditions d'apprentissage à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés,

a. Méthodologie

Nous avons mené une étude comparative exploratoire qui a touché une quarantaine d'enseignants chercheurs appartenant à deux établissements à accès régulé, en l'occurrence l'ENSET (Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique) de Mohammédia et la FSE (Faculté des Sciences de l'Education) de Rabat et des Etablissements à accès ouvert : la Faculté des Sciences et la FLSH de Ben Msik.

Pour ce faire, nous avons adopté une méthodologie mixte : focus groups, entretiens et administration d'un questionnaire.

b. Profil des répondants

Notre étude a ciblé des enseignants qui assurent des modules transversaux (langues, communication, management, entrepreneuriat...). Ainsi, 50% sont des enseignants chercheurs qui ont participé à notre étude sont spécialisés en «communication professionnelle » ou «langue et communication» tandis que le reste des enseignants enseignent les langues (français, arabe des affaires, anglais) à raison de 40 % ou encore le management, la GRH et l'entrepreneuriat (10%).

Ces enseignants interviennent dans différents cycles de formation comme le montre le tableau ci-après :

Cycle	Effectif
Licence	26
DUT/ cycle d'ingénieur	8
Master	6
Total	40

3. Analyse des résultats

En ce qui concerne la prise de connaissance du profil de sortie visé par la formation, la majorité des enseignants (35 sur 40) ont déclaré avoir pris connaissance du profil de sortie visé par la formation avant de démarrer leurs cours.

En effet, le profil de sortie permet d'identifier les compétences visées par la formation et, par conséquent, de connaître les compétences à développer au cours de la formation et qui sont traduites en savoirs, savoir-faire et savoir-être selon les spécificités du module pris en charge.

Pour ce qui est des compétences développées en priorité chez les étudiants, la plupart des enseignants interrogés place la communication à la tête des soft skills (29 sur 40), suivie par la confiance en soi (28 sur 40), puis la pensée critique (26 sur 40) ; viennent ensuite : la coopération et l'empathie et l'auto-évaluation (22 sur 40), la négociation et l'argumentation (21 sur 40).

Par contre, le reste des compétences, à savoir : la résolution de problèmes, la gestion du stress, la gestion des émotions ainsi que l'analyse et la compréhension des conséquences d'une action sont considérées par les enseignants interrogés comme étant moyennement à pas du tout importants.

Les verbatim ci-dessous illustrent les propos ci-haut indiqués :

« La capacité à communiquer avec les autres, à prendre la parole en public est pour moi une compétence fondamentale »

« La communication est aussi important dans le secteur public que dans le secteur privé »

« Le manque de confiance en soi est le plus grand handicap chez les étudiants »

« Les compétences comportementales sont les plus importantes »

« L'enseignement scolaire ne développe pas assez le sens critique, nous essayons de rattraper le retard enregistré à ce niveau »

« La gestion du stress et des émotions c'est des compétences qui peuvent s'acquérir dans la vie professionnelle »

En outre, les employeurs interviewés dans le cadre d'une enquête menée sur l'employabilité des diplômés sur le marché de l'emploi de Marrakech (Pellegrini, 2016), ont déclaré qu'ils s'intéressaient d'un côté aux qualités relationnelles qui consistent, selon eux, à avoir « l'esprit commercial » (savoir « vendre » et « se vendre ») et à maîtriser les codes de comportement au sein de l'entreprise et avec les interlocuteurs extérieurs (partenaires, fournisseurs, clients, etc.). D'un autre côté, ils mettent en avant des compétences managériales qui concernent aussi bien le rapport à autrui (savoir-être) que « le management » de soi-même : être capable de travailler en équipe, être « proactif » et « autonome », « prendre des initiatives » et faire preuve de « leadership ». Ils identifient également comme faisant partie des soft skills les compétences linguistiques qui relèvent plus d'un processus d'apprentissage (hard skill) : en plus de l'arabe dialectal, c'est au minimum la maîtrise du français à l'oral comme à l'écrit qu'ils présentent comme une soft skill préalable à toute embauche pour des postes qualifiés à responsabilités, l'anglais et l'espagnol étant parfois également exigés en plus.

Au niveau international, les compétences les plus citées par les employeurs et les étudiants dans la littérature en tant que compétences d'employabilité pertinentes sont : la résolution de problèmes, la prise de décision, l'autogestion, l'éthique du travail, la négociation, les relations interpersonnelles, la pensée critique, le travail d'équipe, la confiance en soi et les compétences en communication.

Il en résulte que les compétences non techniques citées au niveau de la littérature et celles plébiscitées par les recruteurs relèvent de trois aspects interdépendants et complémentaires : l'aspect cognitif interpellant l'esprit d'analyse et de méthode pour la gestion des situations professionnelles ; l'aspect socio-affectif qui renvoie à la dimension communicationnelle pour entretenir des relations professionnelles positives et l'aspect de la conscience de soi qui permet de se comporter d'une manière responsable et éthique.

Par ailleurs, selon Karim Banaoui DG de CV Parser², la crise sanitaire COVID 19 a favorisé la mobilisation de nouvelles soft skills en raison notamment du recours au télétravail dont l'autonomie, l'auto-formation, la flexibilité et l'agilité, la créativité et l'innovation ainsi que la résilience. Ces compétences sont devenues des atouts majeurs pour les chercheurs d'emploi.

En ce qui concerne la perception du concept de « soft skills », les avis des enseignants interrogés restent très partagés :

- pour les enseignants de management et/ou d'entrepreneuriat, il s'agit d'un contenu proche du développement personnel, où il est question de doter l'étudiant de compétences de gestion de soi,
- pour les enseignants de communication, il s'agit tout simplement d'un « terme à la mode » qu'on désire utiliser pour être en phase avec le système d'enseignement anglo-saxon, mais, son contenu ne diffère pas de celui du module « TEC » ou « langue et communication » ou « communication professionnelle », etc... indépendamment des filières.
- pour le reste des enseignants, c'est un enseignement visant à assurer la transition vers l'enseignement supérieur en permettant à l'étudiant d'acquérir certaines compétences pour mieux réussir sa formation universitaire ;

Néanmoins, la majorité des enseignants (36 sur 40) considèrent que les soft skills doivent être enseignées car elles sont indispensables aussi bien dans la vie personnelle que professionnelle et, par conséquent, ils recommandent l'intégration de ces compétences dans le cursus universitaire au niveau de la licence à raison de 87% des enseignants interrogés, du DUT pour 75% et du Master pour 50%. En outre, ils sont unanimes à demander à déterminer les objectifs et les contenus de ces soft skills avec rigueur.

Par ailleurs, certains enseignants pensent que ces compétences doivent être enseignées dans le cadre du cours de communication, d'autres pensent qu'elles doivent constituer un module à part entière alors que pour certains, il s'agit de compétences transversales qui doivent être intégrées dans tous les cours en les adaptant aux besoins précis et réels des étudiants selon la filière.

Ils insistent tous sur la nécessité de développer ces compétences via une pédagogie active basée sur des activités pratiques : mises en situation, jeux de rôle, ateliers, activités artistiques, projets, débats, coaching des étudiants, team building, travail associatif, compétitions culturelles,...

Certains préconisent également de faire appel à des professionnels qui souhaitent partager leurs expériences dans la gestion de situations problématiques et par des experts des soft skills et du développement personnel.

Pour le reste des enseignants (4 sur 40), les soft skills devraient être « inculquées» aux apprenants dès le préscolaire et jusqu'au supérieur « l'enfant assimile plus vite et définitivement ces compétences » selon un enseignant.

A ce propos, nous pouvons signaler que le Département de l'Education Nationale a instauré dès la rentrée scolaire 2021-2022, dans le cycle primaire, une séance d'une demi-heure par semaine consacrée aux life skills, en particulier, l'éducation à la sécurité routière, l'éducation financière et la découverte des métiers sachant qu'une expérimentation de l'intégration des soft skills dans le cycle secondaire est également en cours. Les enseignants interrogés considèrent également que les soft skills s'apprennent à l'expérience et les valeurs implicites et explicites et, par conséquent, leur enseignement ne doit pas être soumis à un programme prédéfini.

En ce qui concerne la répartition à adopter entre Hard skills et Soft skills, la majorité des enseignants interrogés (27 sur 40) ont opté pour une répartition équitable 50 % Hard skills et 50 % Soft skills alors que 7 enseignants chercheurs ont opté pour la répartition « Hard skills 75% / Soft Skills 25% », uniquement 3 pour la répartition «Hard skills 25% / Soft Skills 75% » et trois enseignants ont proposé la répartition « Hard Skills 100% / Soft Skills 0% ». Ce résultat confirme le fait que les softs skills apportent un équilibre aux côtés des hards skills dans la formation d'un futur lauréat capable de s'intégrer et de réussir aussi bien dans sa vie professionnelle que personnelle.

En outre, la comparaison entre les réponses des enseignants intervenant dans les deux établissements à accès régulé et celles des enseignants intervenant dans les établissements à accès ouvert (FLSH) nous a permis de noter qu'au niveau de l'établissement à accès régulé, les enseignants assuraient auparavant des cours de communication dans des formations professionnalisantes (BTS, DUT, licence) ce qui leur a permis de développer une expertise non négligeable dans le domaine. Par conséquent, ils sont très sensibilisés quant à l'importance des soft skills. De même, ils ne sont pas confrontés aux mêmes contraintes que leurs collègues dans les établissements à accès ouvert sur le plan notamment des effectifs des étudiants, de la maîtrise des langues ou encore de la disponibilité des outils didactiques et de l'aménagement des salles de cours.

Ainsi, sur le plan des méthodes pédagogiques et des outils didactiques à mobiliser pour un bon enseignement des « soft skills », plusieurs contraintes ont été soulevées notamment par les enseignants intervenant dans les filières à accès ouvert, à savoir :

- Les programmes sont trop chargés, imprécis et ne prennent pas en considération les changements dus à l'intégration des TIC ;
- Les effectifs des étudiants qui ne permettent pas de recourir à des méthodes pédagogiques actives centrées sur l'étudiant : ateliers, jeu de rôles, études de cas... ;
- Les espaces où se déroulement les formations ne sont pas non plus adaptés à ces méthodes;
- Le faible niveau des étudiants dans les langues étrangères notamment le français constitue également un obstacle majeur à l'acquisition des compétences visées,
- Le problème d'orientation scolaire qui engendre des choix par défaut et non sur la base des vocations et des compétences ;
- L'absence de ressources pédagogiques adaptées au contexte marocain (supports et guides pédagogiques...);
- L'insuffisance des outils didactiques disponibles dans les établissements universitaires,
- Tous les enseignants ne disposent pas des compétences nécessaires pour enseigner les « soft skills » et ont besoin d'un renforcement de capacités.

Ainsi, pour pallier ces insuffisances et favoriser une plus grande employabilité des lauréats, les enseignants interrogés ont formulé plusieurs propositions :

- Former les enseignants dans le domaine des soft skills,
- Intégrer le module de communication depuis le lycée ou même le collège,
- Intégrer la culture générale, le développement personnel dans le cursus universitaire,
- Augmenter le volume horaire du module « communication » et des langues,

- Intégrer l'enseignement des soft skills assez tôt : dès le primaire
- Briser les frontières entre le primaire, le secondaire et le supérieur.
- Imposer une durée de stage minimale comme condition pour obtenir le diplôme, soit 3 mois pour la licence et 6 mois pour le Master.
- Renforcer les modules théoriques impérativement par des modules pratiques : inviter des experts aussi bien du secteur public que privé, ateliers pratiques, visites de terrains, réalisations de projets professionnels.

Les verbatim ci-après illustrent quelques propositions des enseignants :

- *Mettre l'accent sur les compétences de base qui sont la maîtrise de l'écrit et de l'expression ainsi que le développement du sens critique. Il faudrait pour cela faire de la lecture un vrai champ de compétence, sans lequel toute démarche serait inefficace.*
- *Une bonne formation commence dès le jeune âge des étudiants : maternelle, primaire...*
- *Développer les compétences transversales*
- *Renforcer l'enseignement des langues*
- *Revoir l'évaluation*
- *Réduire les effectifs des classes*
- *Adapter les formations aux besoins du marché du travail, apprendre aux étudiants à développer des projets.*

L'analyse de l'ensemble des résultats issus de notre étude nous amène à formuler les constats suivants :

- Les perceptions des enseignants interrogés dénotent d'une maîtrise insuffisante voire d'une méconnaissance de l'essence même de la notion de « soft skills » ;
- Elles restent largement dominées par le profil des enseignants interrogés ou par les modules enseignés ;
- Les compétences jugées prioritaires par les enseignants interrogés pourraient être corrélées au profil de leurs étudiants. En effet, mettre en avant la communication, la confiance en soi, l'esprit critique et le travail en équipe reviendrait à pallier, d'une part, les lacunes linguistiques enregistrées notamment dans le cycle de licence et, d'autre part, à favoriser une bonne transition cycle secondaire/cycle supérieur.

Conclusion

Cette étude a sondé les perceptions des enseignants de cette notion de « soft skills » et comment elles influençaient l'intégration de ces compétences dans l'enseignement supérieur. Il est clair qu'il s'agit d'une étude exploratoire que nous comptons enrichir grâce notamment à une enquête qui sera menée auprès d'un échantillon d'étudiants universitaires, dans un premier temps, et auprès de professionnels dans un second temps, néanmoins, nous pouvons d'ores et déjà formuler quelques recommandations :

- Sur le plan pédagogique : renforcer les capacités du corps enseignant notamment dans le volet pédagogique afin de leur permettre d'innover en matière de démarches pédagogiques et didactiques et revoir l'architecture pédagogique aussi bien du cycle licence que des masters ; de même, il est nécessaire d'encourager la recherche scientifique dans le domaine des soft skills ; Il serait intéressant également de développer un référentiel de compétences par domaine d'activités en vue d'aider à l'élaboration des syllabus de programmes relatifs aux soft skills.
- Sur le plan organisationnel et logistique : améliorer l'organisation interne des établissements universitaires ainsi que l'aménagement des salles de cours tout en dotant les établissements universitaires des équipements didactiques nécessaires à la mise en œuvre d'approches pédagogiques innovantes ;

- Sur le plan managérial et financier : doter les universités d'une plus grande autonomie financière et de gestion et favoriser leur ouverture sur le monde socio-professionnel.

Toute réforme universitaire ne peut se faire sans une réforme du système éducatif scolaire tant sur le plan des contenus que des approches pédagogiques et notamment du cycle secondaire afin de pallier les lacunes enregistrées chez les bacheliers et qui constituent des obstacles majeurs dans la poursuite des études supérieures. De plus, une révision profonde doit être apportée au système d'orientation scolaire et professionnelle afin de renforcer le choix de parcours basé sur un projet personnel et professionnel.

Bibliographie

BENEITONE P., ESQUETINI C., GONZALEZ J., et al. 2007, *Reflections on and Outlook for Higher Education in Latin America*. Bilbao, University of Deusto

CUNHA & HECKMAN, – « Formulating, Identifying and Estimating the Technology of Cognitive and Noncognitive Skill Formation » 2008. *Journal of human resources*

HASELBERGE D., OBERHUEMER P. , PEREZ E., CAPASSO F. « [Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions: Guidelines for the design of learning situations supporting soft skills achievement](#) » *Education and Culture DG Lifelong Learning* » Programme union européenne January 2012

HURRELL SA. 2009, « *Soft skills deficits in Scotland: Their patterns, determinants and employer responses* », University of Strathclyde.

JAMES J., HECKMAN Tim D., KAUTZ HARD, « Evidence on Soft Skills » *Working Paper* 18121 National Bureau of Economic Research 1050 Massachusetts Avenue Cambridge, MA 02138 Juin 2012 URL : <http://www.nber.org/papers/w18121>

MANGRULKAR L., WHITMAN C.V., POSNER, M. (2001). « Life Skills Approach to Child and Adolescent Healthy Human Development » Pan American Health Organization, USA

Moss P., & Tilly C., 1996. *Growing demand for “soft” skills in four industries: Evidence from in-depth employer interviews* (Working Paper No. 93). New York: Russell Sage Foundation.

Organisation for Economic Cooperation and Development. 2015. *Skills for social progress: The power of social and emotional skills*. Paris, France

Organisation mondiale de la santé. 2003. *Skills for health : skills-based health education including life skills : an important component of a child-friendly/health-promoting school*.

ORTEGA T., 2014 « *Untangling the soft skills conversation* » Ayrton Senna Institute UNESCO URL : <http://1m1nttzpbhl3wbhghahbu4ix.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/05/Soft-Skills-InDesign-English-v3.pdf>

PELLEGRINI. C, In Benarrosh Y. (dir.), 2019, Le travail mondialisé au Maghreb : approches interdisciplinaires, IRD Editions/LCDC/CJB, Marseille, Rabat, Casablanca (pages 281-295) - «*Le candidat à l'embauche idéal dans les discours d'employeurs marocains de Marrakech : Entre modèle occidental et culture marocaine de l'entreprise* ».

RACITI P., 2015, « La medición de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica ». Madrid: Programa EUROsociAL.

Rapport de l'Instance Nationale d'Evaluation du système d'Éducation, de Formation et de Recherche Scientifique, L'insertion des lauréats de l'enseignement supérieur - enquête nationale 2018, consulté le 1er mars 2022, URL : [L'insertion des lauréats de l'enseignement supérieur \(csefrs.ma\)](http://csefrs.ma)

SHAKIR, Roselina « Soft Skills at the Malaysian Institutes of Higher Learning » *Asia Pacific Education Review*, v10 n3 p309-315 Sep 2009

SINGER M., GUZMAN R., DONOSO P., 2009, Entrenando competencias blandas en jóvenes, Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile. Disponible : http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp90b5f9d07o144/uploadImg/File/PDF/Entrenando_Competicencias_Blandas_en_Jovenes.Pdf.

Williams AM., 2015, "Soft Skills Perceived by Students and Employers as Relevant Employability Skills" *Walden Dissertations and Doctoral Studies*.
URL : <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/1427>