

## L'impact des soft skills sur l'employabilité au Maroc : une analyse des tendances du marché de l'emploi

The impact of soft skills on employability in Morocco: an analysis of labor market trends.

Auteur 1 : MEKKAOUI ALAOUI Hasna.

Auteur 2 : LEMOUALDI Fatine.

---

**MEKKAOUI ALAOUI Hasna,**

(<https://orcid.org/0000-0003-2639-7555>, Enseignante chercheure)

Université Ibn Zohr - Faculté des sciences

**LEMOUALDI Fatine,**

(<https://orcid.org/0000-0001-9486-718X> , PhD )

Université Ibn Zohr - Larlanco

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** MEKKAOUI ALAOUI .H & LEMOUALDI .F (2025) « L'impact des soft skills sur l'employabilité au Maroc : une analyse des tendances du marché de l'emploi », African Scientific Journal « Volume 03, Num 28 » pp: 1441 – 1457.

Date de soumission : Janvier 2025

Date de publication : Février 2025



DOI : 10.5281/zenodo.15065080  
Copyright © 2025 – ASJ



## Résumé

Dans un marché du travail en constante évolution, notamment sous l'effet des transformations numériques et organisationnelles, les soft skills sont devenues des atouts incontournables pour l'employabilité et l'évolution de carrière. Cette étude exploratoire vise à identifier les compétences comportementales les plus recherchées par les employeurs marocains. Elle repose sur l'analyse de 100 offres d'emploi publiées sur LinkedIn et emploi.ma. Une approche qualitative, basée sur l'analyse de contenu assistée par NVivo, a permis de dégager les principales tendances et de classer les soft skills les plus sollicités. Les résultats mettent en évidence une forte demande pour des compétences telles que la communication, la gestion du temps, l'autonomie, l'intelligence émotionnelle et la résilience, illustrant ainsi l'importance croissante de l'adaptabilité et de la collaboration en milieu professionnel. L'étude souligne également les défis liés à la valorisation et au développement de ces compétences, notamment dans le cadre du recrutement et de la formation. Elle recommande également une meilleure adaptation des cursus académiques et des programmes de formation professionnelle pour mieux intégrer l'apprentissage par l'expérience, les projets collaboratifs et les mises en situation pratiques, afin d'optimiser l'insertion des jeunes diplômés sur le marché du travail marocain.

**Mots-clés : soft skills, employabilité, marché du travail, insertion professionnelle, compétitivité, offres d'emploi**

**Abstract :**

In a constantly evolving labour market, driven by digital and organisational transformation, soft skills have become essential assets for employability and career development. This exploratory study aims to identify the behavioural skills most sought after by Moroccan employers. It is based on the analysis of 100 job advertisements on LinkedIn and emploi.ma. A qualitative approach using content analysis supported by NVivo was used to identify key trends and classify the most in-demand soft skills. The findings highlight a strong demand for communication, time management, autonomy, emotional intelligence and resilience, and emphasise the growing importance of adaptability and collaboration in the workplace. The study also highlights the challenges associated with recognising and developing these skills, particularly in the context of recruitment and training. It also recommends better adaptation of academic curricula and vocational training programmes to integrate experiential learning, collaborative projects and practical simulations to enhance the employability of young graduates in the Moroccan labour market.

**Keywords:** soft skills, employability, labor market, professional insertion, competitiveness, job offers

## 1. Contexte et enjeux des soft skills dans l'employabilité au Maroc

Dans un marché du travail en perpétuelle mutation, les **soft skills** jouent un rôle central dans l'insertion et l'évolution professionnelle(Lyu & Liu, 2021). Si les **compétences techniques (hard skills)** demeurent essentielles, elles ne suffisent plus à garantir l'employabilité des individus. Face aux transformations économiques et technologiques, les recruteurs accordent une importance croissante aux **compétences comportementales et interpersonnelles**, considérées comme des leviers stratégiques d'adaptabilité et de performance(Sadettin, 2023).

Au Maroc, cette tendance est particulièrement perceptible dans un contexte marqué par **la digitalisation, la mondialisation et l'évolution des modes de travail**. Les entreprises recherchent désormais des profils capables de **s'adapter rapidement aux changements, de travailler en équipe et de résoudre des problèmes complexes**. L'intégration des **nouvelles technologies** et l'émergence de **nouvelles formes d'organisation du travail** renforcent cette exigence, plaçant les **compétences transversales** au cœur des stratégies de recrutement et de gestion des talents.

Dans cette perspective, notre étude exploratoire vise à analyser les **soft skills les plus recherchées par les employeurs marocains**, en s'appuyant sur une **analyse qualitative des offres d'emploi publiées sur LinkedIn et la plateforme emploi.ma**. Afin de mieux appréhender l'importance et la nature de ces compétences, nous mobilisons plusieurs **cadres théoriques** issus des théories des **compétences, de l'employabilité, de l'apprentissage et du management**.

## 2. Cadre théorique

### 2.1. Approches théoriques des soft skills

Les soft skills ou les compétences douces sont difficiles à définir en raison de leur nature transversale et contextuelle(Benabid, 2017). Contrairement aux compétences techniques, elles ne sont ni facilement mesurables ni universellement standardisées, car elles varient selon les besoins des organisations et les interactions humaines(Lyu & Liu, 2021). Elles englobent des aptitudes relationnelles, émotionnelles et cognitives essentielles à la réussite professionnelle et personnelle(Alaoui, 2024).

Différentes théories éclairent leur importance. La théorie des intelligences multiples de Gardner identifie plusieurs formes d'intelligence influençant les performances humaines, notamment l'intelligence interpersonnelle et intrapersonnelle (Richez, 2009).L'intelligence émotionnelle (Goleman) souligne la capacité à comprendre et gérer ses émotions ainsi que celles des autres, essentielle dans les interactions sociales et le leadership(Goleman, 1997). Les modèles des

compétences sociales de Spencer & Spencer (Klarsfeld, 2000) qui repose sur l'idée que les soft skills sont des indicateurs clés de la performance professionnelle. Il classe ces compétences en plusieurs catégories, dont la communication, la gestion des relations interpersonnelles, l'adaptabilité et le leadership. Selon ce modèle, les compétences comportementales ne sont pas innées mais peuvent être développées par l'expérience et la formation.

## 2.2. Question de recherche

Dans un contexte de transformation rapide du marché du travail, les employeurs accordent une place grandissante aux **compétences transversales** (soft skills), qui viennent compléter les **compétences techniques** (hard skills)(Jeddi, 2024). L'évolution des exigences professionnelles, accélérée par la **digitalisation et la mondialisation**, met en avant des qualités telles que **la communication, l'adaptabilité, la créativité et la collaboration**.

Au Maroc, cette dynamique est particulièrement marquée par des **mutations économiques et technologiques** qui redéfinissent les critères d'employabilité(Naoual & Bouchra, 2024). Cependant, un enjeu majeur demeure : **quelles sont les soft skills les plus recherchées sur le marché du travail marocain et comment les candidats peuvent-ils les acquérir ?**

Cette recherche explore la manière dont les entreprises marocaines définissent, évaluent et valorisent les soft skills dans leurs processus de recrutement

Ces interrogations orientent notre démarche analytique et nous amènent à explorer les fondements théoriques qui sous-tendent la montée en puissance des soft skills dans le monde professionnel.

## 2.3. Objectif de l'étude

L'objectif principal de cette recherche est **d'identifier et d'analyser les soft skills les plus demandées par les employeurs marocains** à travers une **étude exploratoire** de cent offres d'emploi publiées sur **LinkedIn et de la plateforme emploi.ma**.

Plus spécifiquement, notre démarche vise à :

- **Cartographier les compétences comportementales les plus sollicitées** sur le marché du travail marocain.
- **Comprendre les attentes des employeurs en matière de soft skills** et leur impact sur le processus de recrutement.

Cette étude ambitionne de **contribuer à une meilleure compréhension du rôle des soft skills dans l'insertion et l'évolution professionnelle** des travailleurs marocains, tout en mettant en lumière les enjeux liés à leur développement et à leur valorisation dans le cadre du recrutement et de la formation.



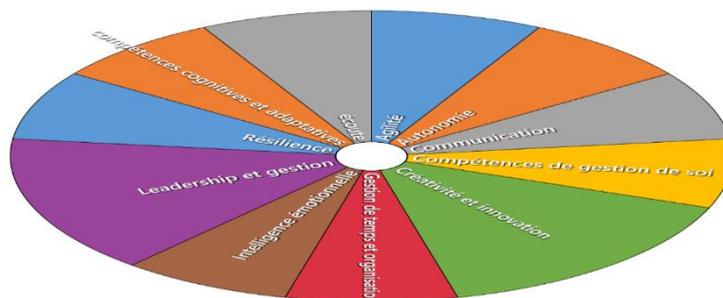
**Figure 2 : Nuage des mots des postes les plus couramment mentionnés dans les offres d'emploi**



Source : données traitées avec NVivo

Ce nuage de mots (Figure 2) représente les postes les plus couramment mentionnés dans les offres d'emploi analysées. Nous avons relevé que les métiers les plus mis en avant sont : **ingénieur, manager, représentant commercial**, responsable de vente, gestionnaire, développeur, infographiste... indiquant une forte demande pour des profils qualifiés dans les domaines techniques, managériaux et commerciaux. La présence marquée de termes liés au **génie, production, réseaux, financier et industriel** montre que le marché du travail marocain valorise les compétences dans les secteurs de l'ingénierie, de la finance et de l'industrie. Par ailleurs, les métiers de **community manager, infographiste et développeur** suggèrent une montée en puissance du digital et de la communication. Enfin, la diversité des intitulés reflète un besoin de compétences polyvalentes, combinant expertise technique et capacités de gestion.

**Figure 3 : graphique de la répartition des soft skills les plus valorisées sur le marché du travail**

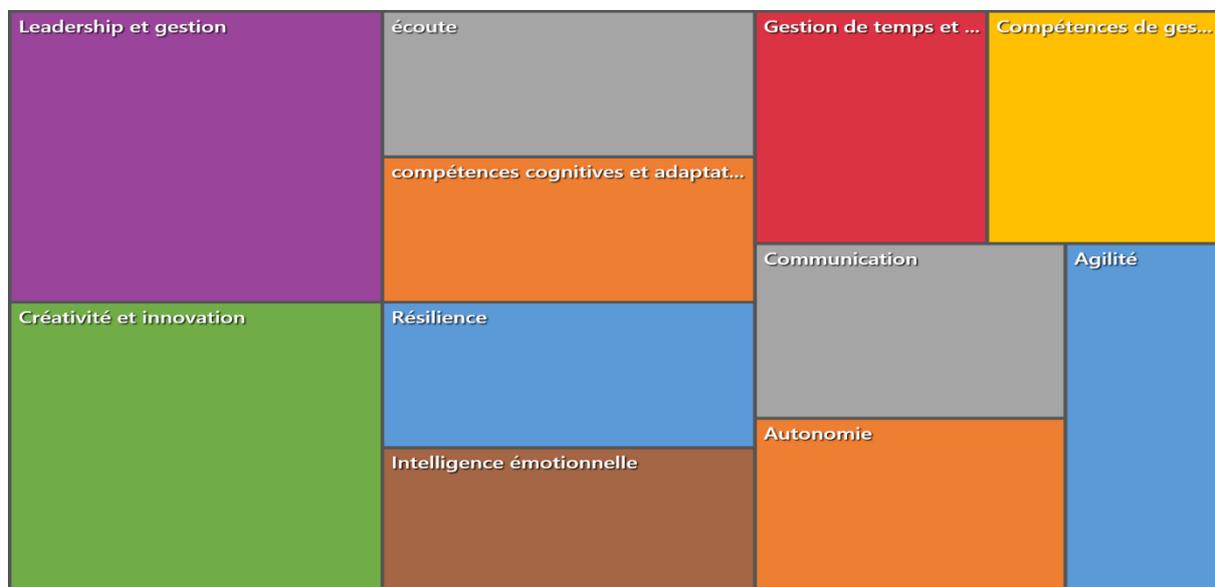


Source : données traitées avec NVivo

Ce graphique circulaire (Figure 3) illustre la répartition des soft skills les plus valorisées sur le marché du travail. Les compétences sont réparties en plusieurs catégories, mettant en avant des qualités essentielles à l'employabilité. Les plus marquantes incluent **la gestion du temps et l'organisation, l'intelligence émotionnelle, le leadership et la gestion, ainsi que la créativité et l'innovation**, soulignant l'importance d'une bonne gestion professionnelle et de

la capacité à innover. D'autres éléments, comme **la résilience, l'agilité et l'écoute**, reflètent la nécessité pour les employés de s'adapter rapidement et d'interagir efficacement. La présence des **compétences cognitives et adaptatives, de l'autonomie et des compétences de gestion de soi** montre une attente accrue des employeurs envers des profils autonomes et capables de gérer leurs émotions et leurs responsabilités. Ce graphique confirme que les **soft skills ne se limitent pas à la communication**, mais englobent une large gamme de compétences essentielles pour évoluer dans un environnement professionnel dynamique et exigeant.

**Figure 4 : diagramme en treemap illustre la répartition des soft skills les plus valorisées par les entreprises marocaines**

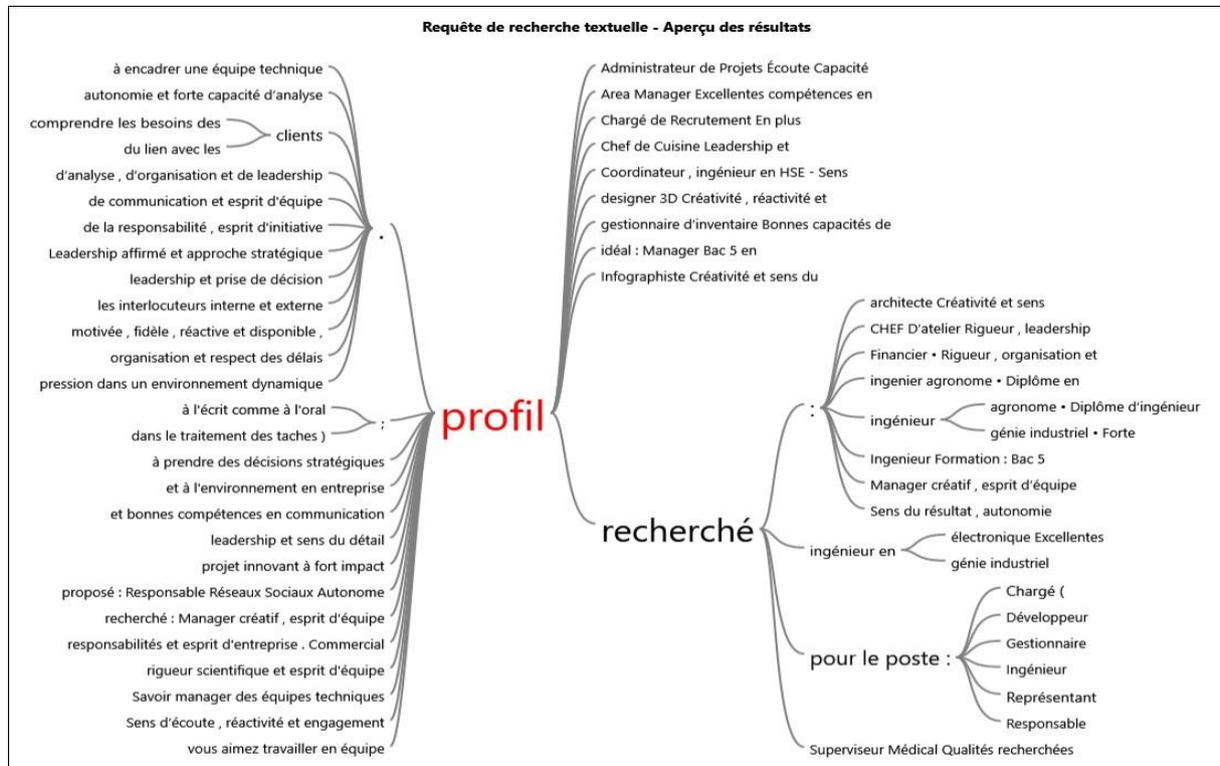


**Source : données traitées avec NVivo**

Ce **diagramme en treemap** (Figure 4) illustre la répartition des **soft skills** les plus valorisées, où la taille de chaque case reflète l'importance ou la fréquence de la compétence. Voici une **analyse synthétique** : les **compétences prédominantes** sont **le leadership et la gestion, la créativité et l'innovation, la gestion du temps et l'organisation**, ce qui souligne l'importance pour les employeurs d'avoir des candidats capables de diriger, d'innover et de gérer efficacement leur travail. **L'intelligence émotionnelle, la résilience et l'autonomie** apparaissent également comme des compétences essentielles, mettant en avant la capacité des individus à gérer leurs émotions et à faire face aux défis. La **communication, l'écoute et l'agilité** sont aussi bien représentées, confirmant le rôle clé des interactions et de l'adaptabilité dans le monde professionnel. Ce graphique montre ainsi que les **soft skills recherchées ne se limitent pas à un domaine unique**, mais s'articulent autour de **compétences**

interpersonnelles, organisationnelles et cognitives, essentielles à l'évolution professionnelle (Abu Asabeh et al., 2023).

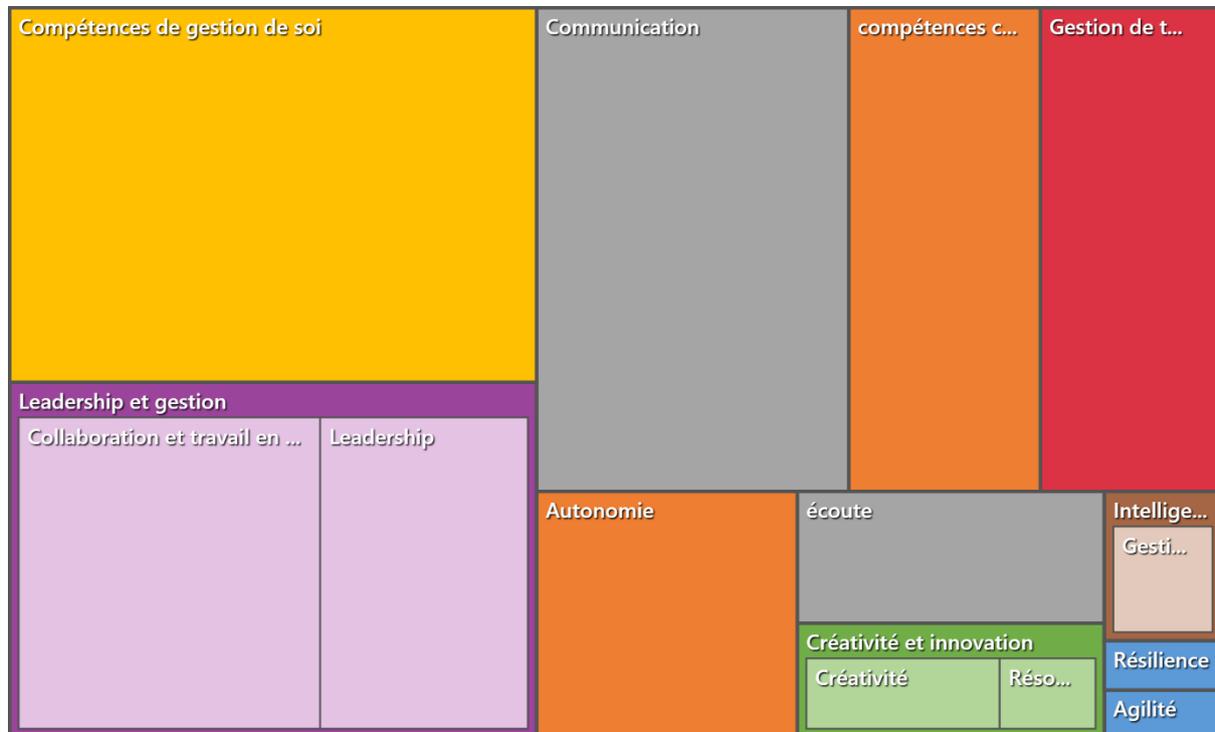
**Figure 5 : les profils et postes recherchés sur le marché du travail à travers une analyse textuelle des offres d'emploi**



**Source : données traitées avec NVivo**

Ce schéma (Figure 5) en arborescence met en évidence les **profils et postes recherchés** sur le marché du travail à travers une analyse textuelle des offres d'emploi. Les recruteurs valorisent des candidats dotés de **leadership, esprit d'équipe, autonomie et capacités analytiques**, tout en mettant l'accent sur la **communication, la prise de décision et la gestion du stress**. Les compétences en **organisation, créativité et innovation** sont également essentielles, notamment pour des postes nécessitant une vision stratégique. Les métiers les plus demandés concernent principalement les secteurs de **l'ingénierie (génie industriel, électronique, agronome), du management (Area manager, chef d'atelier), du digital (designer 3D, infographiste) et de la finance**. Cette analyse confirme que les entreprises recherchent des profils polyvalents, combinant **compétences techniques et soft skills**, avec une importance croissante accordée aux qualités relationnelles et managériales pour assurer une intégration réussie en milieu professionnel.

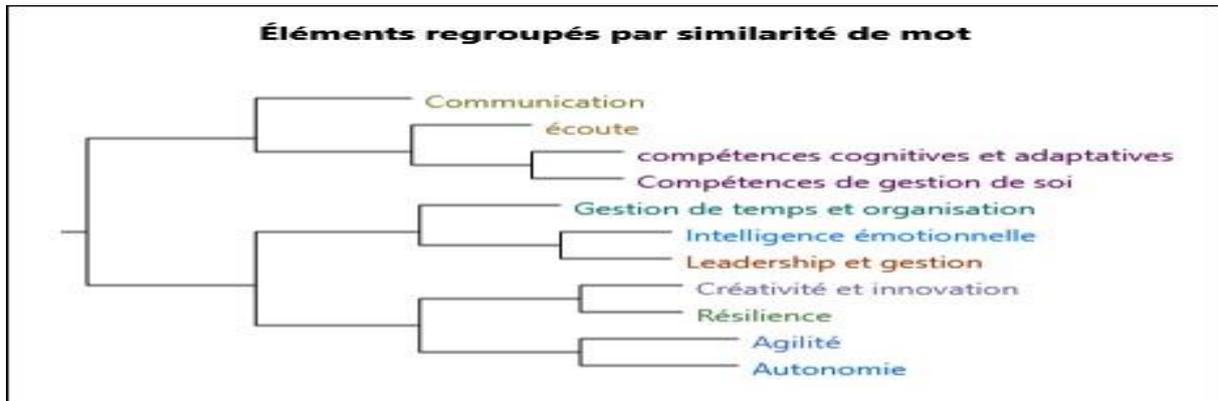
**Figure 6 : diagramme en treemap illustre la répartition des soft skills les plus valorisées dans le cadre de l'employabilité**



**Source : données traitées avec NVivo**

Ce **diagramme en treemap** (Figure 6) illustre la répartition des **soft skills les plus valorisées** dans le cadre de l'employabilité. Les compétences dominantes sont **les compétences de gestion de soi, la communication et la gestion du temps et des priorités**, ce qui montre une forte attente des employeurs envers des candidats capables de s'auto-gérer efficacement. **Le leadership et la gestion**, notamment à travers la **collaboration et le travail en équipe**, sont également des qualités clés, confirmant l'importance des interactions et du management dans le monde professionnel. **L'autonomie, l'écoute et la créativité** apparaissent aussi comme des éléments essentiels, renforçant l'idée que les entreprises recherchent des profils capables de **s'adapter, d'innover et de prendre des initiatives**. Enfin, la **résilience et l'agilité** soulignent la nécessité d'une bonne capacité d'adaptation dans un environnement en constante évolution. Ce graphique met ainsi en lumière une demande croissante de **polyvalence et de compétences interpersonnelles**, au-delà des savoir-faire techniques.

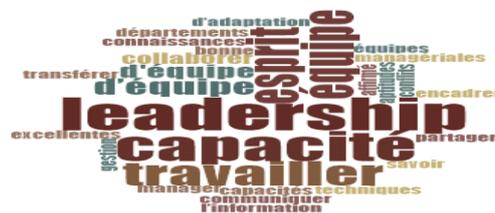
Figure 7 : dendrogramme des soft skills par similarité de mots



Source : données traitées avec NVivo

Ce dendrogramme (Figure 7) représente le regroupement des **soft skills par similarité de mots**, mettant en évidence les liens sémantiques entre les différentes compétences. Les catégories principales montrent que **la communication et l'écoute** sont étroitement liées, indiquant leur rôle central dans les interactions professionnelles. Les **compétences cognitives et adaptatives** sont associées aux **compétences de gestion de soi**, soulignant l'importance de l'adaptabilité et de l'autorégulation. **La gestion du temps et l'organisation** sont connectées à **l'intelligence émotionnelle**, ce qui reflète leur influence conjointe sur l'efficacité professionnelle. **Le leadership et la gestion** se distinguent mais sont reliés à **la créativité et l'innovation**, indiquant que la capacité à diriger implique aussi une aptitude à innover. Enfin, **résilience, agilité et autonomie** forment un groupe cohérent, montrant leur rôle essentiel dans la capacité à s'adapter aux défis et aux changements. Ce schéma met ainsi en lumière la complémentarité des **soft skills** et leur importance pour l'évolution professionnelle.

Figure 8 : nuage de mots des soft skills les plus valorisées dans les offres d'emploi



Source : données traitées avec NVivo

Ce **nuage de mots** (Figure8) met en évidence les **soft skills les plus valorisées** dans les offres d'emploi, en fonction de leur fréquence d'apparition. Les compétences dominantes incluent **leadership, esprit d'équipe, capacité et travailler**, ce qui souligne l'importance des aptitudes managériales et de la collaboration en entreprise. Les notions de **collaboration, encadrement et gestion** renforcent l'idée que les recruteurs recherchent des profils capables de travailler



**humaines**(Aubert & Tedaldi, 2021). Les postes les plus courants, tels qu'**ingénieur, manager, gestionnaire ou community manager**, nécessitent non seulement une maîtrise technique, mais aussi des aptitudes en **organisation, en gestion d'équipe et en innovation**, témoignant d'un besoin croissant en leadership et en capacité d'adaptation.

L'étude révèle également une **classification des soft skills** en plusieurs catégories, à savoir **les compétences relationnelles** (communication, écoute, leadership), **les compétences organisationnelles** (gestion du temps, rigueur, autonomie) et **les compétences cognitives** (intelligence émotionnelle, résilience, créativité). Cette catégorisation démontre que les recruteurs ne se limitent plus à l'évaluation des qualifications techniques(Lyu & Liu, 2021), mais attachent une importance croissante à la **capacité des candidats à s'adapter, à collaborer efficacement et à gérer des environnements professionnels dynamiques**. De plus, l'analyse des tendances met en lumière des **associations fréquentes entre certaines compétences**, comme **la communication et l'écoute active** ou encore **la gestion du temps et l'intelligence émotionnelle**, illustrant ainsi une évolution vers un marché du travail où **l'adaptabilité et la polyvalence deviennent essentielles**.

Par ailleurs, des compétences telles que **la rigueur, la réactivité et l'esprit d'initiative** apparaissent comme particulièrement valorisées, notamment pour des postes impliquant **une prise de responsabilité rapide et une forte autonomie**. Cette évolution souligne **la nécessité d'adapter les formations académiques et professionnelles** afin de mieux répondre aux attentes du marché du travail. **Renforcer l'enseignement des compétences comportementales** telles que **la communication, le leadership et l'intelligence émotionnelle**, tout en intégrant des **méthodes d'apprentissage expérientiel** – telles que **les mises en situation, les projets collaboratifs et les simulations professionnelles** – pourrait constituer un levier efficace pour améliorer l'insertion professionnelle des diplômés.

En conclusion, cette étude met en évidence une transformation significative des critères d'employabilité au Maroc. **Les compétences techniques ne suffisent plus à garantir un accès durable au marché du travail**, et ce sont désormais **les qualités humaines, adaptatives et relationnelles** qui constituent des atouts déterminants. Face à un environnement professionnel en mutation rapide, le développement des **soft skills** s'impose comme un impératif, tant pour les candidats que pour les institutions de formation, afin d'assurer une meilleure adéquation entre les compétences acquises et les exigences du marché du travail.

## 5. Discussion des résultats :

Les résultats de cette étude confirment l'importance croissante des soft skills dans l'employabilité, en alignement avec les modèles théoriques qui soulignent l'évolution du marché du travail. L'approche de (Hillage & Pollard, 1998) définit l'employabilité comme la capacité d'un individu à obtenir et maintenir un emploi, en combinant compétences techniques (hard skills) et compétences transversales (soft skills). Nos résultats montrent que les employeurs marocains valorisent de plus en plus les compétences relationnelles, organisationnelles et adaptatives, ce qui correspond à la nécessité d'une employabilité dynamique.

L'importance accordée à la communication, la gestion du temps, l'autonomie et le leadership reflète la transition vers un modèle où les employés ne sont plus uniquement jugés sur leur expertise technique, mais aussi sur leur capacité à s'adapter et à interagir efficacement. Le modèle T-Shaped Skills (Caputo et al., 2023) illustre bien cette tendance, mettant en avant l'idée qu'un professionnel performant doit posséder une expertise approfondie dans un domaine technique tout en développant des compétences transversales comme la collaboration, l'adaptabilité et la créativité. Cela rejoint les résultats de notre étude, où la demande pour des profils hybrides, combinant expertise métier et soft skills avancées, est manifeste.

L'accent mis sur l'intelligence émotionnelle, la résilience et l'esprit d'initiative dans les offres d'emploi analysées est également en adéquation avec la théorie de (Goleman, 1997) sur l'intelligence émotionnelle. Ce modèle met en avant des dimensions clés telles que la gestion des émotions, l'empathie et les compétences interpersonnelles, qui sont aujourd'hui essentielles pour assurer une performance optimale en entreprise, notamment dans les rôles de management et de gestion de projet. Nos résultats montrent ainsi que les recruteurs recherchent des individus capables de gérer la pression, de prendre des décisions stratégiques et de s'intégrer harmonieusement dans des équipes multidisciplinaires.

En outre, la présence significative de la rigueur, de la réactivité et de la prise de décision rapide dans les offres d'emploi corrobore les exigences du cadre des compétences du 21<sup>e</sup> siècle (Lamri, 2018). Ce modèle identifie des compétences cruciales comme la pensée critique, la résolution de problèmes et l'adaptabilité, qui sont devenues des prérequis pour réussir dans un environnement en constante mutation. La montée en puissance du digital, de la mondialisation et des nouvelles formes de travail exige des employés qu'ils soient non seulement compétents techniquement, mais aussi capables de s'adapter aux évolutions technologiques et aux exigences organisationnelles croissantes.

Enfin, les résultats de notre étude soulignent la nécessité d'une transformation des cursus académiques et professionnels pour mieux intégrer ces compétences comportementales dans la formation des futurs travailleurs. L'apprentissage expérientiel de (Kolb, 1984) qui met l'accent sur l'acquisition des compétences à travers des expériences concrètes, apparaît comme un levier essentiel pour renforcer les soft skills dès l'enseignement supérieur. Les formations devraient inclure davantage de projets pratiques, simulations professionnelles et apprentissages collaboratifs afin de préparer les étudiants à répondre aux attentes du marché du travail.

En conclusion, nos résultats s'inscrivent pleinement dans les cadres théoriques de l'employabilité et des compétences, confirmant que l'évolution du marché du travail marocain suit les tendances internationales. Les employeurs recherchent des profils polyvalents, autonomes et dotés d'une intelligence émotionnelle développée, capables de naviguer dans un environnement professionnel exigeant. Cette transition vers une employabilité fondée sur un équilibre entre hard skills et soft skills impose une adaptation des formations académiques pour mieux répondre aux besoins du marché du travail.

## Conclusion

Cette étude met en évidence le rôle central des soft skills dans l'employabilité au Maroc, confirmant qu'elles sont désormais aussi essentielles que les compétences techniques dans le marché du travail actuel. L'analyse des offres d'emploi a permis d'identifier les compétences comportementales les plus valorisées par les employeurs, notamment la communication, la gestion du temps, l'autonomie, la rigueur et le leadership. Ces résultats témoignent d'une évolution des attentes professionnelles, où la capacité à collaborer, s'adapter et gérer des responsabilités est devenue primordiale pour réussir dans un environnement en mutation rapide. Les tendances observées dans cette étude s'inscrivent dans une dynamique plus large et en cohérence avec les modèles théoriques de l'employabilité et des compétences. Le modèle de (Hillage & Pollard, 1998) et l'approche des T-Shaped Skills de soulignent que la combinaison entre expertise technique et compétences transversales est essentielle pour répondre aux nouvelles exigences du marché du travail. Par ailleurs, la place accordée à l'intelligence émotionnelle, la résilience et l'esprit d'initiative, mises en avant dans notre analyse, rejoint les concepts développés par (Goleman, 1997), qui insistent sur l'importance des compétences interpersonnelles et cognitives dans un contexte marqué par la digitalisation et la mondialisation.

L'analyse des métiers les plus recherchés montre que les entreprises privilégient des profils hybrides, combinant expertise technique et compétences comportementales avancées, notamment dans les secteurs de l'ingénierie, du management, du digital et de la finance. Cette transition vers une employabilité fondée sur les soft skills impose une révision des formations académiques et professionnelles. Il devient impératif d'intégrer des méthodes pédagogiques innovantes, telles que l'apprentissage expérientiel (Kolb, 1984), les mises en situation professionnelles et le développement des compétences relationnelles, afin de préparer les futurs travailleurs aux exigences du marché.

En conclusion, cette étude met en lumière une transformation des critères de recrutement, où la polyvalence, l'intelligence émotionnelle et l'adaptabilité sont devenues des facteurs clés de réussite professionnelle. Il est désormais crucial pour les institutions académiques et les politiques de formation d'adopter une approche intégrant davantage le développement des soft skills, afin de mieux aligner les compétences des futurs diplômés avec les besoins du marché du travail, tant au niveau national qu'international.

## Bibliographie :

- Abu Asabeh, S., Alzboon, R., Alkhalailah, R., Alshurafat, H., & Al Amosh, H. (2023). Soft skills and knowledge required for a professional accountant : Evidence from Jordan. *Cogent Education*, 10(2), 2254157. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2254157>
- Alaoui, D. H. M. (2024). *The impact of digital communication on student personal development: focus on soft skills in the university context Ibn Zohr case of the faculty of medicine, Ispits, faculty of sciences and faculty of letters and human sciences* 6(6).
- Aubert, M.-E., & Tedaldi, A. (2021). Chapitre 1. Marque employeur, recrutement et employabilité, l'heure de la réinvention ? In *Le bilan RH 2020-2021 du MagRH* (p. 13-43). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.barab.2021.01.0013>
- Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative data analysis with NVivo* (Second edition). SAGE Publications.
- Benabid, A. (2017). SOFT SKILLS : EFFET DE MODE, D'INFLUENCE OU NOTION INCONTOURNABLE? *Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, 1(3). <https://revues.imist.ma/index.php/REINNOVA/article/download/8682/4955>
- Caputo, F., Cillo, V., Fiano, F., Pironti, M., & Romano, M. (2023). Building T-shaped professionals for mastering digital transformation. *Journal of Business Research*, 154, 113309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113309>
- Goleman, D. (1997). *L'intelligence émotionnelle. Comment transformer ses émotions en intelligence*.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *EMPLOYABILITY: DEVELOPING A FRAMEWORK FOR POLICY ANALYSIS*.
- Jeddi, D. S. (2024). *Soft Skills : Keys to Competitiveness and Performance in a Dynamic World*. 5.
- Klarsfeld, A. (2000). *LA COMPETENCE, SES DEFINITIONS, SES ENJEUX*.
- Kolb, D. (1984). Experiential Learning : Experience As The Source Of Learning And Development. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 1).
- Lamri, J. (2018). Chapitre 5. Les compétences du 21e siècle. *Hors collection*, 113-137. <https://shs.cairn.info/les-competences-du-21e-siecle--9782100781454-page-113>
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills : What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>
- Naoual, B., & Bouchra, O. (2024). LA REVOLUTION NUMERIQUE AU MAROC : QUELS EFFETS SUR L'EMPLOI ? *Management Control*, 4.

Richez, Y. (2009). L'accompagnement du changement professionnel, l'apport de la théorie des intelligences multiples de Gardner: *Humanisme et Entreprise*, n° 294(4), 77-96.  
<https://doi.org/10.3917/hume.294.0077>

Sadettin, D. (2023). *Perception et importance des soft skills à l'embauche : Une étude comparative entre les étudiants et les entreprises* .