

Emploi
& Durabilité

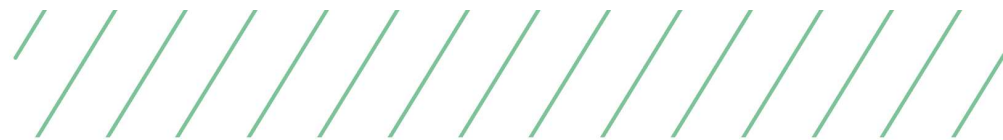
Forum des métiers de la transition **écologique** et **sociale**



Recruter par les *soft skills* :
**un levier clé pour l'insertion
professionnelle et l'économie
durable ?**

Conférences et table ronde





Quelle place pour les *soft skills* sur le marché de l'emploi genevois ?

Forum Emploi & Durabilité

23 mars 2026

José V. Ramirez, prof. ord.

h e g

Haute école de gestion
Genève



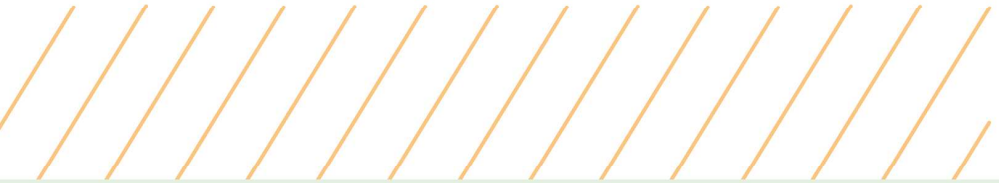


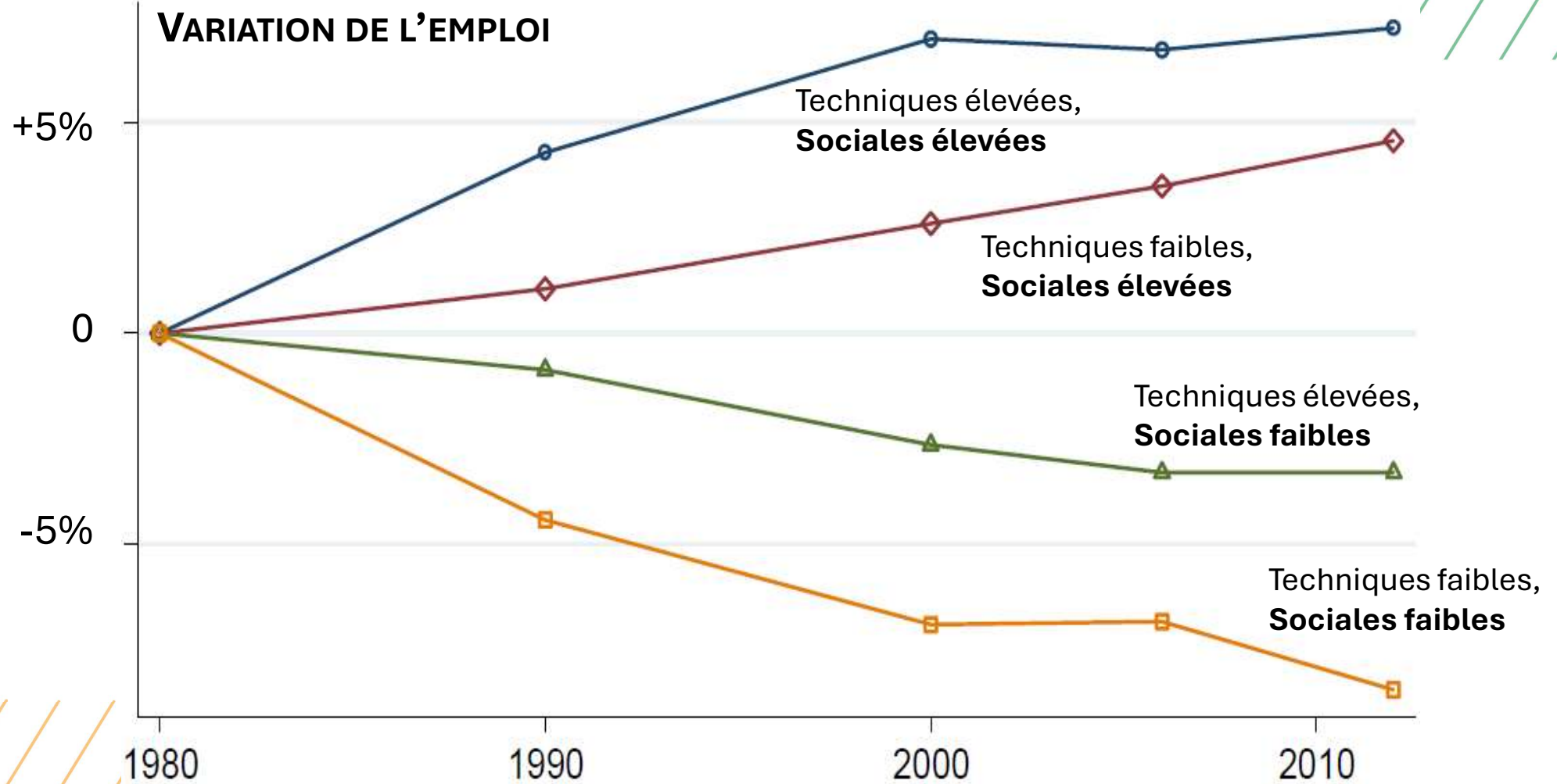
Questions

Comment mesurer (évaluer) les compétences sociales
(ou *soft skills* ou *durable skills*)?

Dans quelle mesure les compétences sociales sont-elles valorisées sur le marché du travail?

Pourquoi les entreprises (y compris à but non lucratif) devraient valoriser ces compétences?





Source: D.J. Deming (2017) The growing importance of social skills in the labor market, *Quarterly journal of economics*

Importance des compétences sociales dans l'emploi

Niveau de formation exigé

Faible

Moyen

Élevé

Sec I

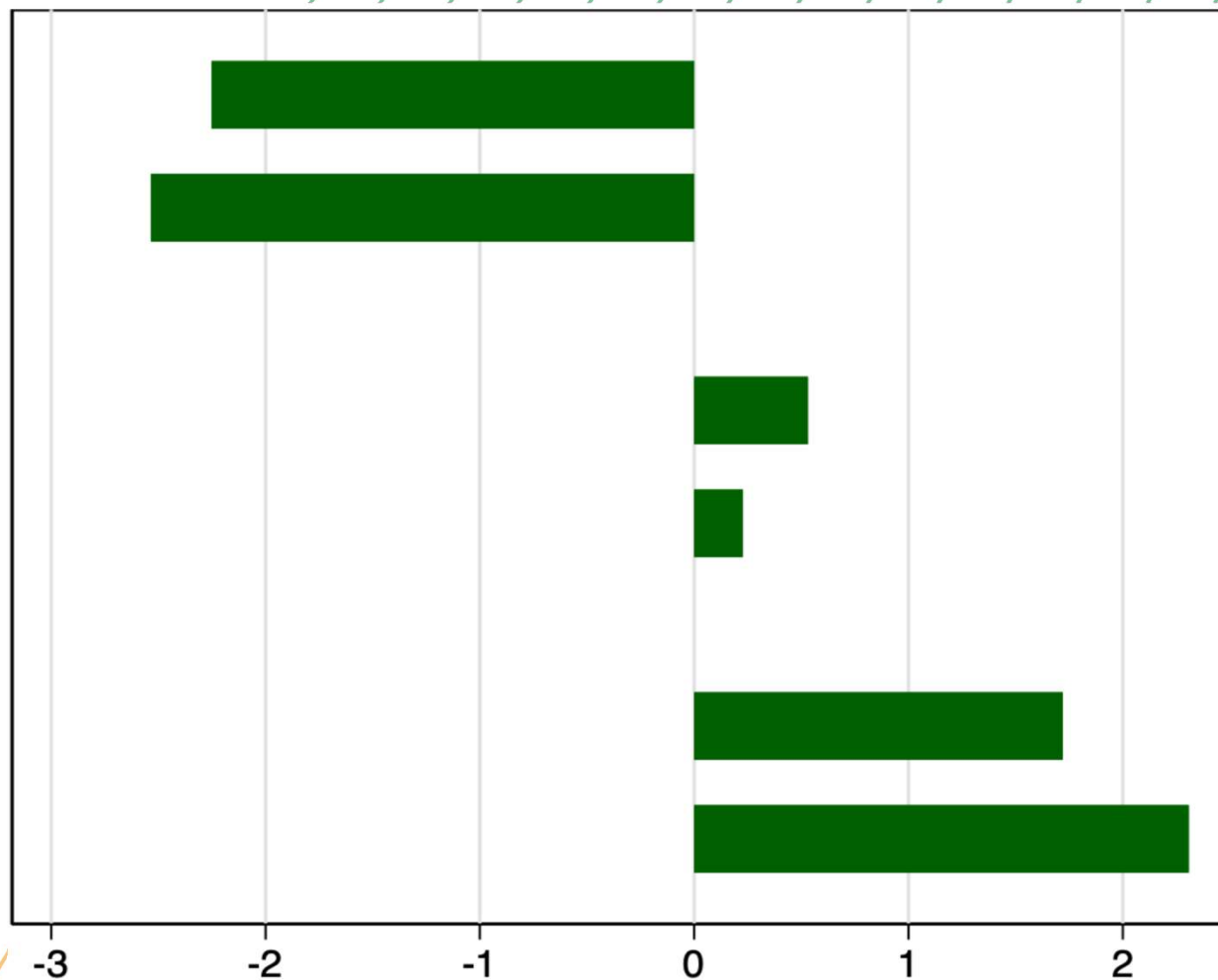
Sec II

Sec I

Sec II

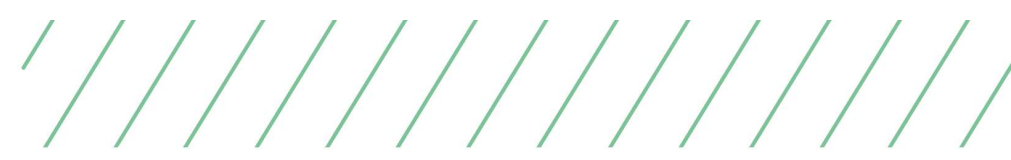
Sec I

Sec II



Variation en % (2002-2019) de la part dans l'emploi total

Source: P. Aghion et al. (2023) Social Skills and the Individual Wage Growth of Less Educated Workers, IZA papers



Pourquoi les compétences sociales sont + valorisées ?

- Technologie
- Coûts de rotation
- Effets de débordement


Comment les évaluer ?



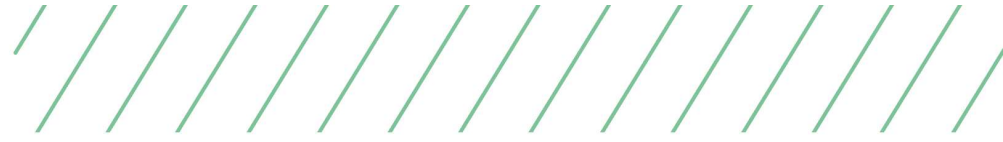


Esprit critique, empathie, ... pour :

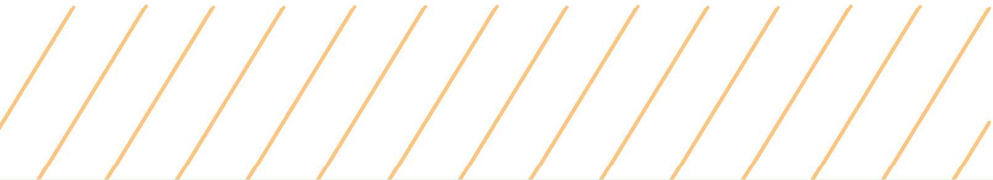
- La résolution de problème
- L'adaptabilité
- La communication interpersonnelle



Mais comme pour les maths, ces compétences ne s'acquièrent pas avec des tutos (:



Merci pour votre attention!





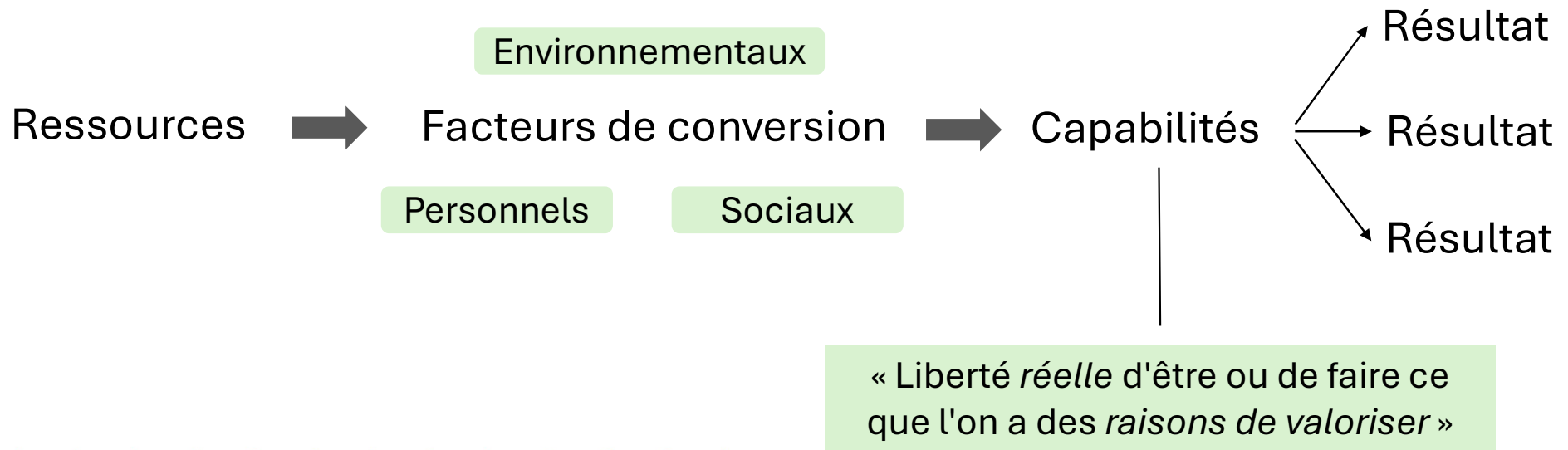
Du potentiel à l'emploi durable : le rôle capabilisant des entreprises

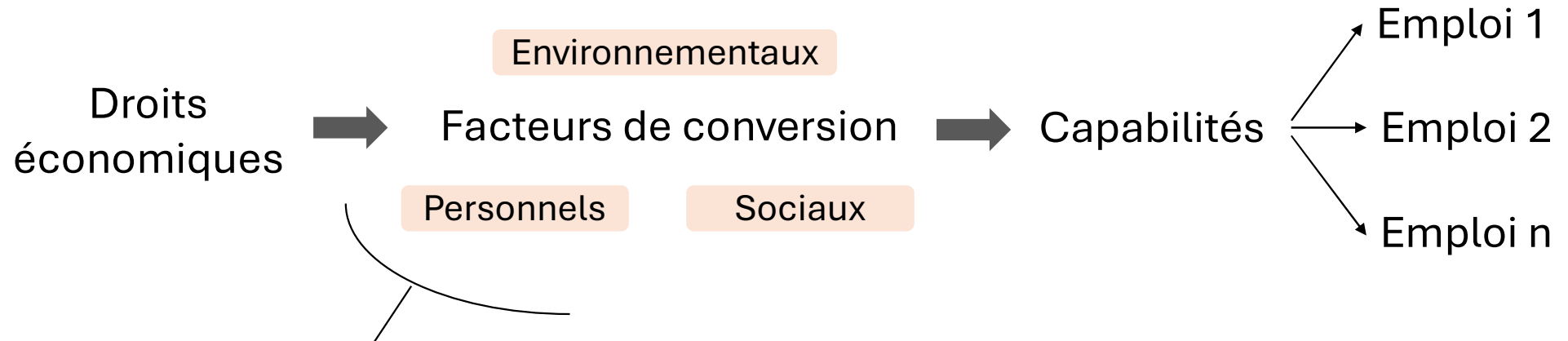
Max Lovey
Université de Genève

Forum Emploi et Durabilité 2026
Ville de Vernier



Un rôle *capabilisant* ?





➤ Une conception **relationnelle** de l'autonomie et de la liberté

Individu comme :
(Bonvin & Laruffa, 2018)

Receiver

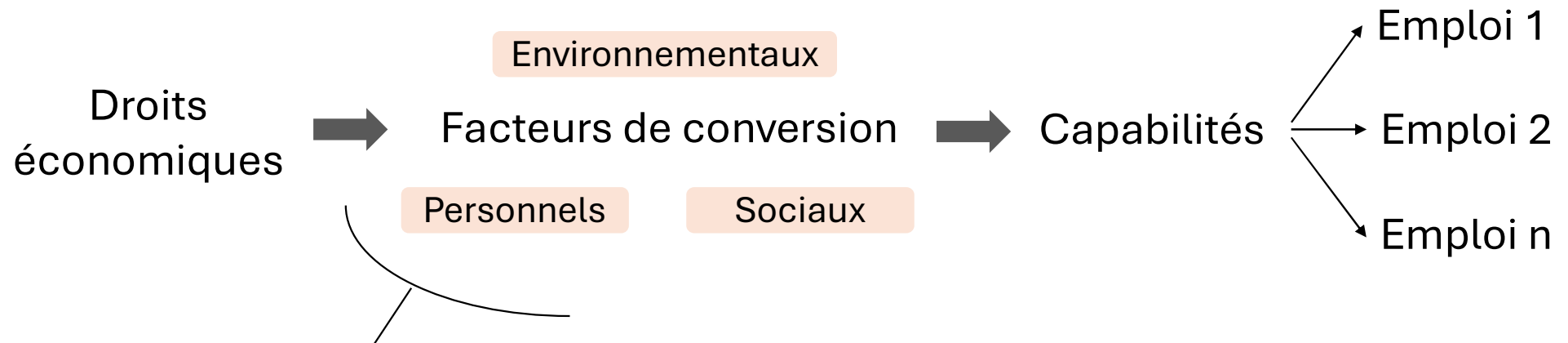
Intrinsèquement vulnérable

Doer

Désireux et capable de contribuer par son action

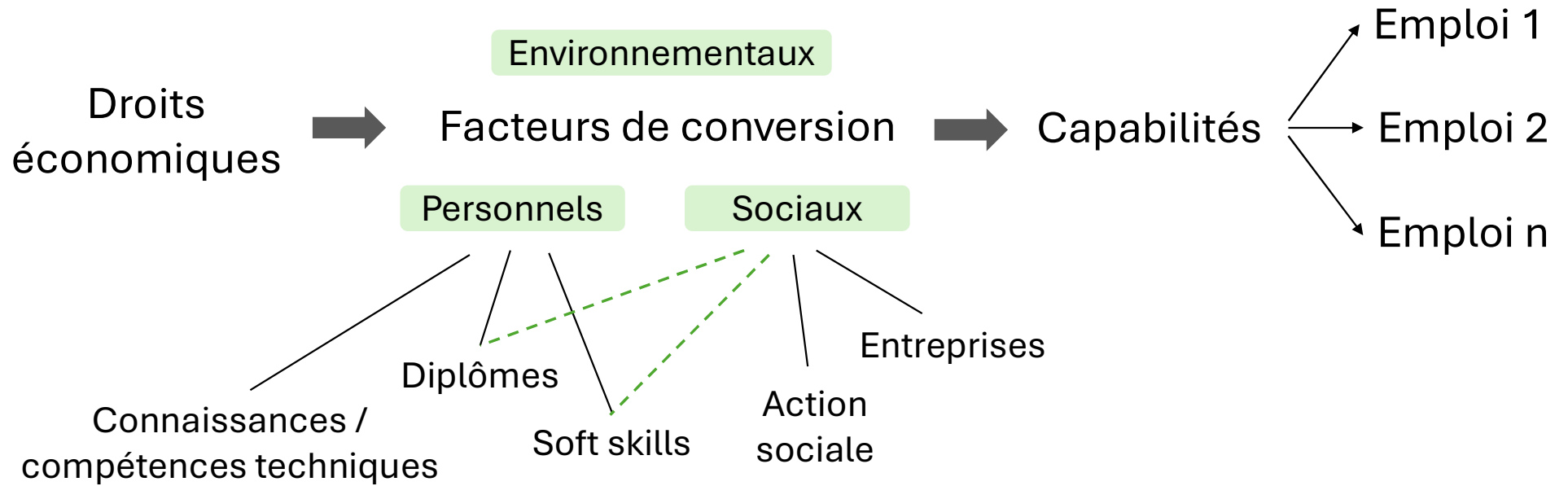
Judge

Réflexif et ayant sa propre conception de la vie bonne



➤ Une conception **relationnelle** de l'autonomie et de la liberté

« [Les services sociaux] souvent ce qu'ils nous proposent c'est de l'aide financière alors que moi je veux tra-va-iller ! j'ai toutes les compétences, j'ai des projets, j'ai encore l'énergie, je veux travailler. [...] j'ai envie de me lever le matin, d'être comme tout le monde quoi. Et quand on ne reprend plus le travail, on se sent comme un rejet de la société, on se sent à l'écart. » (Zack, 49 ans)



Ces *soft skills* tant recherchées

Sa **capacité d'adaptation et de créer des contacts** lui a permis de retrouver rapidement un emploi fixe.

A su **rebondir** et se former dans un domaine qu'elle ne connaissait pas.

A réussi à **négoier** avec des passeurs alors qu'elle n'était pas en position de force. A démontré une très grande **résistance au stress** en traversant des situations extrêmement dangereuses.

A participé à **l'organisation** des tâches et à la **coordination** de l'équipe. A notamment su **désamorcer des conflits** dans des contextes propices aux tensions.

A rapidement **su trouver un travail**, sans réseau préalable, dans un **nouvel environnement**.

A **pris la décision** de tout laisser derrière elle, après avoir **évalué** le danger et les options possibles.

Elle a **planifié** le voyage en gardant la tête froide face à des situations de stress parfois extrêmes.

A **appris** plusieurs langues très rapidement.

| | |
|-------------------------------------|--|
| Sofia B. | Née le 8 mars 1990 Nationalité syrienne Permis de séjour F |
| EXPERIENCES PROFESSIONNELLES | |
| Depuis novembre 2021..... | Travaille comme développeuse web |
| 2019 - 2020..... | Stage dans une entreprise Informatique |
| 2016 - 2019..... | Procédure d'asile en cours Bénévole dans une association locale |
| 2015 - 2016..... | Rejoint la Grèce en bateau puis poursuit le voyage dans un camion Jusqu'en Suisse |
| 2014 - 2015..... | Séjour en Turquie. Travaille comme Interprète pour une association de soutien aux réfugié-es |
| 2012 - 2014..... | Séjour au Liban. Travaille comme vendeuse dans un supermarché |
| 2011..... | Quitte la Syrie en guerre |
| PARCOURS ACADEMIQUE | |
| 2009 - 2011..... | Bachelor de médecine, Université de Damas |
| 2006 - 2009..... | Lycée Al Bath, Damas |
| 1997 - 2006..... | École obligatoire Al Tabegha, Damas |
| LANGUES | |
| Arabe..... | Langue première |
| Français..... | B1 |
| Anglais..... | B1 |

Tiré de la brochure :
"Réfugié-es et emploi :
au-delà des idées
reçues", asile.ch, 2022

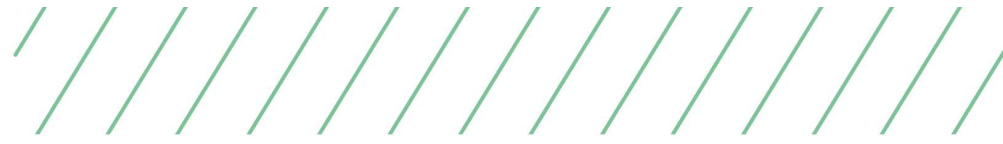
« Certains ils disent : mais avec Scène Active, après, tu vas aller où ? Enfin, tu veux faire quoi ? » (Romain, 19 ans)

Quel rôle pour les entreprises ?

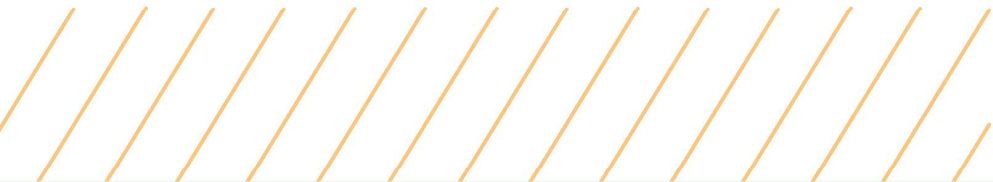
- Un complément indispensable à l'action publique pour le développement du pouvoir d'agir des citoyens et citoyennes, et pour la promotion d'une économie locale équitable et durable.
- Au-delà de l'embauche : l'organisation *capabilisante* (Véro et Zimmerman, 2018) donne une marge de manœuvre, développe les compétences, etc.

Quel intérêt pour les entreprises ?

- Engager des personnes fortement motivées et loyales
 - Réduction du turn-over (Stojanović et al., 2020; Velte, 2022)
- Renforcer son impact social local en contribuant à une économie inclusive
 - Gain d'image (Smith et al., 2023; Costa Alves et d'Angelo, 2023)
- Exemples de *success stories* : <https://www.yojoa.ch/ressources>



Merci pour votre attention !



Références :

- Bonvin, J. M., & Laruffa, F. (2018). Human beings as receivers, doers and judges. The anthropological foundations of sustainable public action in the capability approach. *Community, Work & Family*, 21(5), 502-518.
- Bonvin, J.-M., Lovey, M., Carlström, S. et Waltz, O. (2025). Les politiques sociales à l'épreuve de l'objectif d'autonomisation Trois études de cas suisses à l'aune de l'approche par les capacités. *Revue des politiques sociales et familiales*, 155(3), 103-119.
- Costa Alves, E. V., & d'Angelo, M. J. (2023). Does the Signaling of Hiring Offenders Impact Corporate Reputation? E. Vander Costa Alves, MJ d'Angelo. *Corporate Reputation Review*, 26(2), 133-149.
- Smith, N. A., Martinez, L. R., Xu, S., Mattila, A., & Gao, L. Y. (2023). Employing the houseless as corporate social responsibility. *International journal of contemporary hospitality management*, 35(8), 3029-3050.
- Stojanović, A., Milošević, I., Arsić, S., Urošević, S., & Mihajlović, I. (2020). Corporate social responsibility as a determinant of employee loyalty and business performance. *Journal of Competitiveness*, 12(2), 149-166.
- Velte, P. (2022). Meta-analyses on corporate social responsibility (CSR): a literature review. *Management Review Quarterly*, 72(3), 627-675.
- Véro, J., & Zimmermann, B. (2018). À la recherche de l'organisation capacitante: quelle part de liberté dans le travail salarié?. *Savoirs*, 47(2), 131-150.

Recruter par les *soft skills* :
**un levier clé pour l'insertion
professionnelle et l'économie
durable ?**

Table ronde

