

Renforcement des Soft Skills dans les environnements d'enseignement supérieur.

Strengthening Soft Skills in Higher Education Environments

ZHAOUI Laila

Enseignant chercheur

Institut des Sciences du Sport.

Université Hassan 1er. Settat.

Laboratoire Ingénierie Didactique,

Entrepreneuriat, Arts, Littérature

et Langues LIDEALL.

Maroc.

Date de soumission : 23/03/2026

Date d'acceptation : 20/05/2026

Pour citer cet article :

ZHAOUI. L (2026) « Renforcement des Soft Skills dans les environnements d'enseignement supérieur. », Revue Internationale du chercheur «Volume 7 : Numéro 2» pp : 530- 556

Résumé

Le renforcement des soft skills constitue aujourd'hui un enjeu central pour les environnements d'enseignement supérieur, confrontés aux mutations du marché du travail et à l'exigence croissante d'employabilité. Dans le contexte des universités marocaines, l'intégration de compétences transversales et interdisciplinaires s'inscrit dans une dynamique visant à préparer les étudiants à une insertion professionnelle durable. Un module tel que le développement personnel et professionnel représente, à cet égard, des dispositifs pédagogiques structurants, favorisant la connaissance de soi, l'identification des singularités individuelles, la clarification des aspirations et l'élaboration d'un projet professionnel cohérent et adapté au profil de chaque étudiant.

La présente recherche se propose de mettre en évidence l'apport de ces modules transversaux dans l'accroissement de l'employabilité étudiante. Elle examine le rôle de l'accompagnement universitaire continu dans la maturation des choix de carrière et dans l'optimisation de l'intégration au marché du travail. L'enquête, menée auprès des étudiants de licence et de master à l'Institut des Sciences du Sport, permet d'analyser les perceptions, les besoins et les attentes des étudiants à différents stades de leur parcours académique, tout en évaluant l'impact des dispositifs mis en place sur la construction de leur projet professionnel.

Mots clés : Soft skills - Hard skills - Employabilité - Développement personnel et professionnel - Compétences transversales.

Abstract

The strengthening of soft skills has become a central concern in higher education environments, which are increasingly confronted with transformations in the labor market and growing demands for employability. In the context of Moroccan universities, the integration of transversal and interdisciplinary competencies forms part of a broader dynamic aimed at preparing students for sustainable professional integration. Module such as personal and professional development constitute, in this regard, structuring pedagogical frameworks that foster self-awareness, the identification of individual strengths and distinctive traits, the clarification of aspirations, and the construction of a coherent professional project aligned with each student's profile.

The present study seeks to highlight the contribution of these transversal modules to enhancing student employability. It examines the role of continuous academic support in shaping career decision-making processes and optimizing integration into the labor market. The survey, conducted among undergraduate and master's students at the Institute of Sports Sciences, analyzes learners' perceptions, needs, and expectations at different stages of their academic trajectory, while also assessing the impact of the implemented pedagogical mechanisms on the development of their professional projects.

Keywords : Soft skills – Hard skills - Employability - Personal and professional development - Transversal skills.

Introduction

Dans un contexte mondial caractérisé par des mutations et des transformations rapides du marché du travail à l'échelle internationale, la simple acquisition de connaissances disciplinaires ne suffit plus à assurer une insertion professionnelle réussie pour les diplômés universitaires. Les employeurs valorisent désormais les compétences interdisciplinaires, transversales, ou soft skills, telles que la communication, le travail en équipe, la résolution de problèmes, la gestion du temps et des émotions et l'adaptabilité qui permettent aux individus de s'adapter efficacement à des environnements professionnels complexes et en constante évolution. Cela met en évidence le rôle central des universités et des établissements d'enseignement supérieur dans la préparation des étudiants à ces défis.

Les universités ont progressivement intégré dans leurs cursus des modules visant le développement personnel et professionnel, dans le but de renforcer les compétences comportementales et relationnelles des étudiants. Toutefois, malgré la reconnaissance croissante de l'importance de ces compétences, peu d'études ont évalué de manière systématique l'impact de ces dispositifs sur l'employabilité et sur la construction d'un projet professionnel cohérent et adapté aux profils individuels des étudiants. Cette lacune soulève des interrogations essentielles :

- Dans quelle mesure ces modules transversaux contribuent-ils réellement à préparer les étudiants à l'insertion professionnelle ?
- Comment l'accompagnement académique tout au long du parcours universitaire influence-t-il la maturation des choix de carrière et le développement des soft skills ?

La présente recherche s'inscrit dans cette perspective dynamique. Elle vise à analyser l'efficacité des dispositifs pédagogiques centrés sur le renforcement des soft skills, en prenant pour population cible les étudiants de licence et de master à l'Institut des Sciences du Sport de Settat. En examinant les perceptions, les besoins et les attentes des étudiants à différents stades de leur formation, cette étude cherche à identifier les facteurs favorisant ou freinant l'acquisition de compétences transversales et à évaluer l'impact concret de ces modules sur l'employabilité et la construction d'un projet professionnel adapté surtout pour nos étudiants spécialisés en sciences du sport : Handisport et inclusion sociale, Management et organisation des événements sportifs, Sport et santé, technologies du sport et transformation digitale.

Les soft skills, définis comme des compétences comportementales, relationnelles et émotionnelles, sont aujourd'hui considérées comme des leviers essentiels de l'employabilité, en complément des hard skills, qui regroupent les savoir-faire techniques et disciplinaires. L'adaptabilité, l'esprit d'équipe, la rigueur, l'empathie et l'ouverture d'esprit sont autant de soft skills enseignés à l'Université Hassan 1er, et plus particulièrement à l'Institut des Sciences du Sport à Settat.

Dans un marché du travail en mutation rapide, marqué par l'essor de l'intelligence artificielle et des technologies numériques, la capacité à s'adapter au changement continu apparaît comme une qualité recherchée autant que la maîtrise technique. Afin de répondre à ces exigences, les dispositifs d'accompagnement personnel et professionnel proposés visent trois axes complémentaires, le développement de la connaissance de soi pour définir un projet professionnel aligné avec ses valeurs et aspirations, la mise en pratique de ses compétences à travers des expériences concrètes telles que les stages et les projets universitaires, l'encouragement, la création et la conduite de projets personnels ou professionnels. Le recours au « learning by doing » permet aux étudiants de se confronter à la réalité professionnelle, d'apprendre de leurs expériences et de développer une réflexivité critique, essentielle à l'amélioration continue et à la lucidité sur soi-même.

La réflexivité constitue un soft skill majeur, favorisant la capacité à prendre du recul par rapport aux expériences vécues, à analyser ses réactions et interactions, et à en tirer des enseignements pour orienter ses décisions futures. Elle constitue un pilier fondamental pour le développement d'autres compétences transversales et pour la construction d'une trajectoire professionnelle réfléchie, cohérente et adaptée aux exigences du marché national et international.

Ainsi, l'étude proposée se concentre sur l'évaluation de l'impact réel des dispositifs de renforcement des soft skills sur la préparation des étudiants à l'insertion professionnelle et sur la construction de projets professionnels alignés avec leurs aspirations et compétences. La problématique centrale qui guide cette recherche peut être formulée comme suit : Dans quelle mesure les dispositifs pédagogiques et les modules de développement des soft skills contribuent-ils à l'employabilité des étudiants et à la consolidation de projets professionnels cohérents et adaptés à leur profil ?

Afin d'éclairer cette problématique, plusieurs hypothèses peuvent être envisagées en vue d'examiner l'impact des dispositifs pédagogiques de développement des soft skills sur l'employabilité des étudiants et la construction de leurs projets professionnels :

- La participation à des dispositifs pédagogiques intégrant le développement des soft skills a un effet positif significatif sur l'employabilité perçue des étudiants.
- Le renforcement des soft skills contribue positivement à la construction de projets professionnels cohérents, en améliorant la capacité d'auto-évaluation, de prise de décision et de projection professionnelle.

Notre contribution a pour objectif de mettre en lumière l'intérêt de la programmation de modules interdisciplinaires, visant à préparer les étudiants au marché du travail à travers le développement de compétences transversales.

Dans cet article, nous adoptons la démarche suivante : Nous commençons par définir le développement personnel et professionnel, en précisant ses objectifs ainsi que l'apport de ce module dans la construction de la personnalité des étudiants. Nous présentons également certains concepts clés, tels que la théorie de l'iceberg, le modèle SWOT, etc.

Par ailleurs, nous mettons en évidence le rôle essentiel des Soft Skills dans la construction de l'identité professionnelle. Enfin, nous exposons les résultats d'une enquête menée auprès des étudiants de licence et de master à l'Institut des sciences du sport de Settat.

1. Le cadre théorique

Le renforcement des soft skills dans les environnements d'enseignement supérieur s'inscrit au croisement de plusieurs courants théoriques majeurs, qui permettent d'en éclairer les enjeux et la pertinence. La théorie du capital humain, portée notamment par Gary Becker, offre une première lecture en considérant les compétences, y compris comportementales, comme un investissement productif. Dans cette perspective, les soft skills, telles que la communication, l'adaptabilité ou le travail en équipe, constituent une forme de capital immatériel dont l'acquisition améliore la productivité individuelle et, par extension, la performance économique. L'enseignement supérieur apparaît ainsi comme un espace privilégié d'accumulation de ce capital, élargissant progressivement son rôle au-delà de la transmission des savoirs techniques.

Cependant, cette approche trouve ses limites dans sa tendance à établir un lien direct et parfois simplifié entre formation et insertion professionnelle. C'est précisément ce que vient

nuancer la théorie de l'employabilité, développée entre autres par Ronald McQuaid. Celle-ci propose une vision plus systémique, dans laquelle les soft skills jouent un rôle central, mais non exclusif, dans l'accès à l'emploi. L'employabilité dépend en effet d'une combinaison de facteurs individuels, personnels et contextuels. Dans un marché du travail marqué par l'incertitude et la transformation rapide des métiers, les compétences comportementales deviennent essentielles pour permettre aux diplômés de s'adapter, de se reconverter et de naviguer dans des environnements professionnels complexes. Dès lors, le renforcement des soft skills dans l'enseignement supérieur ne vise pas seulement à accroître la productivité, mais aussi à sécuriser les parcours professionnels.

Par ailleurs, l'approche par les compétences, influencée par les travaux de David McClelland, apporte une dimension plus opérationnelle. Elle met l'accent sur la capacité des individus à mobiliser efficacement leurs ressources en situation réelle. Dans ce cadre, les soft skills occupent une place centrale en tant que compétences transversales, complémentaires des savoirs disciplinaires. Leur développement passe alors par des dispositifs pédagogiques spécifiques, l'apprentissage par projet, les travaux collaboratifs et les stages qui favorisent l'expérimentation et l'ancrage des acquis dans des contextes concrets. L'enseignement supérieur est ainsi amené à repenser ses méthodes pour intégrer pleinement cette logique de compétences.

En définitive, le renforcement des soft skills dans les environnements d'enseignement supérieur peut être compris comme un levier stratégique à l'intersection de ces trois approches. La théorie du capital humain en souligne l'intérêt économique, la théorie de l'employabilité en révèle la nécessité dans des contextes incertains, tandis que l'approche par les compétences en précise les modalités de développement. Cette articulation permet de mieux saisir les transformations actuelles de l'enseignement supérieur, appelé à former non seulement des diplômés qualifiés, mais aussi des individus capables de s'adapter, d'interagir et d'évoluer dans un monde professionnel en constante mutation.

2. Le développement personnel et professionnel

Le module de développement personnel et professionnel, intégré au cursus de licence à l'Institut des Sciences du Sport, s'inscrit dans une démarche pédagogique visant à accompagner les étudiants dans la construction progressive de leur identité personnelle et professionnelle. Conçu comme un dispositif structuré et évolutif, il articule cinq chapitres complémentaires dans le but de renforcer l'employabilité des étudiants et soutenir leur

insertion réussie sur le marché du travail. Le premier chapitre, consacré à la personnalité et au concept de soi, pose les fondements théoriques et réflexifs du module. Il invite les étudiants à analyser les différentes dimensions de leur personnalité, à interroger leurs représentations d'eux-mêmes et à développer une meilleure connaissance de leurs forces, de leurs limites et de leurs potentialités. Cette exploration du « soi » favorise la prise de conscience des caractéristiques individuelles qui influencent les comportements, les choix académiques et les orientations professionnelles. Le deuxième chapitre, centré sur l'identification des valeurs et des objectifs personnels, approfondit cette réflexion en mettant l'accent sur l'alignement entre aspirations individuelles et trajectoires professionnelles. Les étudiants sont amenés à clarifier leurs priorités, à hiérarchiser leurs motivations et à formuler des objectifs cohérents avec leurs capacités, leurs moyens, leurs convictions et leurs ambitions. Cette articulation entre valeurs et projet professionnel contribue à renforcer la cohérence identitaire, la motivation intrinsèque et l'engagement dans les études comme dans la future vie active. Le troisième chapitre s'articule autour du bilan personnel et professionnel. Il s'agit d'un travail d'autoévaluation structuré permettant aux étudiants d'identifier les compétences acquises, qu'elles soient académiques, techniques ou transversales, ainsi que les axes d'amélioration à développer en vue d'élaborer un projet professionnel réaliste et stratégiquement construit.

Le quatrième chapitre met l'accent sur l'importance de l'interaction et sur le développement des compétences communicationnelles, notamment à l'oral. Dans un contexte professionnel où la collaboration, le travail en équipe et la capacité à convaincre constituent des atouts majeurs, la maîtrise des techniques de communication devient déterminante. Ce volet du module vise ainsi à renforcer l'aisance à l'oral, la qualité de l'argumentation, l'écoute active et l'adaptation du discours aux différents interlocuteurs. Il contribue à préparer les étudiants aux situations concrètes qu'ils rencontreront dans leur parcours professionnel, telles que les présentations, les entretiens ou les échanges en milieu professionnel.

Le cinquième chapitre est consacré à la gestion des émotions et du stress. Reconnaisant l'impact des facteurs émotionnels sur la performance, la prise de décision et la qualité des relations interpersonnelles, ce volet vise à développer l'intelligence émotionnelle des étudiants. Il les aide à identifier leurs réactions face aux situations de pression et de stress, à adopter des stratégies de régulation efficaces et à renforcer leur résilience. Cette dimension est essentielle pour favoriser le bien-être, l'équilibre personnel et l'efficacité professionnelle dans des environnements souvent exigeants et compétitifs.

2.1. Les objectifs du module

Ce module a pour vocation d'inscrire les étudiants dans une dynamique intégrée de développement et de progression, à la fois personnelle et professionnelle. En mobilisant de manière articulée la connaissance de soi, la clarification des valeurs, l'autoévaluation des compétences, le renforcement des aptitudes communicationnelles et la régulation émotionnelle, il participe à la formation de profils autonomes, responsables et capables d'adaptation. Il vise ainsi à doter les étudiants des ressources nécessaires pour accéder au marché du travail avec des compétences consolidées et une identité professionnelle structurée, conditions déterminantes pour l'édification d'un parcours de carrière cohérent, durable et épanouissant.

Dans cette perspective, les activités pédagogiques proposées accordent une place centrale à l'expérimentation et à la mise en situation, la collaboration entre notre institut et plusieurs établissements ou clubs sportifs facilite l'insertion de nos diplômés dans le marché du travail. Pour ce faire, nos étudiants sont invités à se présenter, à expliciter leurs projets d'avenir et à structurer leur discours de manière claire et argumentée. Ils sont également amenés à développer leur aisance communicationnelle à travers diverses modalités d'expression, à prendre la parole dans des contextes interactifs, à débattre, à échanger de façon constructive et à pratiquer l'écoute active, fondée sur le respect de l'interlocuteur et la maîtrise de l'interruption. Une attention particulière est portée à la gestion des émotions et des réactions en situation de communication, ainsi qu'au développement de la confiance en soi et de la crédibilité interpersonnelle. La confiance en soi, envisagée comme un indicateur d'un développement personnel abouti, se manifeste tant dans les dimensions verbales que non verbales de la communication. Elle transparaît à travers l'expression du visage, le regard, le ton et le débit de la voix, la posture, la gestuelle, ainsi que dans la structuration cohérente des idées et la clarté des objectifs poursuivis. Elle s'appuie également sur des valeurs et des principes préalablement définis, qui confèrent au discours et à l'action une assise éthique et identitaire. L'ensemble de ces éléments concourt à façonner la personnalité professionnelle de l'étudiant, à orienter ses comportements et à affiner ses attitudes dans les interactions académiques et professionnelles.

2.2. La construction de la personnalité

Le module de développement personnel et professionnel s'inscrit dans une perspective formative globale visant à accompagner les étudiants dans la structuration progressive de leur

trajectoire de réussite. Il leur offre un cadre méthodologique et réflexif leur permettant d'élaborer un projet personnel et professionnel cohérent, fondé sur une meilleure connaissance d'eux-mêmes et sur une anticipation lucide des réalités socio-économiques. À travers cette démarche, l'étudiant est amené à définir des objectifs clairs, à planifier les étapes de son parcours et à concevoir une véritable feuille de route orientant ses choix académiques et professionnels.

Ce processus favorise l'accomplissement personnel en développant des attitudes essentielles telles que l'acceptation constructive des critiques, l'ouverture aux remarques et la capacité d'autoévaluation. Il contribue également au renforcement de l'estime de soi, de la reconnaissance de sa propre valeur et de ses potentialités, tout en instaurant une culture du respect d'autrui et du vivre-ensemble. La motivation, envisagée comme moteur de l'engagement et de la persévérance, constitue un axe central du module, dans la mesure où elle soutient l'investissement durable dans les études et dans la construction du projet de carrière. Chaque étudiant en licence est appelé à s'orienter de manière éclairée vers un métier en adéquation avec ses aspirations, ses compétences et les exigences du marché du travail. Une telle orientation suppose un travail préalable d'identification du potentiel individuel, incluant les aptitudes, les talents et les compétences acquises. Elle implique également une prise de conscience des responsabilités, des droits et des devoirs qui structurent l'exercice professionnel.

Dans cette optique, le module encourage l'initiative, la créativité, l'innovation et l'autonomie, tout en valorisant la fidélité à soi-même et la cohérence entre valeurs personnelles et choix de carrière. Ce module ambitionne de doter les étudiants d'aptitudes et de qualités leur permettant d'enrichir continuellement leurs connaissances et de perfectionner leurs compétences, qu'elles soient linguistiques, communicationnelles ou disciplinaires en vue de réussir leur carrière professionnelle. L'employabilité est envisagée non seulement comme l'accès à un emploi, mais comme la faculté d'évoluer, de s'adapter et de construire une carrière dynamique dans des environnements en constante mutation.

2.3. Concepts clés du développement personnel et professionnel

2.3.1. La théorie de l'iceberg

Cette théorie établit une distinction fondamentale entre les dimensions apparentes et superficielles de l'expérience humaine et ses composantes immergées, profondes et souvent invisibles. Elle met en évidence l'existence d'un décalage entre ce qui est explicitement

manifesté dans les conduites observables et ce qui relève de processus internes plus complexes. Une telle perspective ouvre la voie à une réflexion approfondie sur la transformation de l'individu et sur la construction de son identité, envisagée comme un processus dynamique d'ajustement et de reconfiguration de ses comportements, de ses réactions, de ses schèmes de pensée - y compris implicites -, de ses intentions, de ses émotions, ainsi que de ses besoins fondamentaux.

Dans les interactions sociales, l'individu tend à exposer principalement la dimension visible de lui-même, en dissimulant les affects, les significations latentes et les tensions internes qui sous-tendent ses paroles et ses actes. Le recours au non-dit, aux implicites et aux sous-entendus témoigne de cette stratification du sens, où le discours explicite ne reflète qu'imparfaitement la complexité de la vie psychique. Ainsi, ce cadre théorique permet de comprendre l'articulation entre les niveaux conscient et inconscient de l'activité mentale.

La conscience donne accès aux pensées immédiates, aux perceptions actuelles et aux souvenirs disponibles à l'esprit. Toutefois, une part substantielle de la vie psychique demeure inconsciente. Elle englobe des souvenirs refoulés, des conflits émotionnels non résolus, des regrets, des peurs et d'autres contenus psychiques qui échappent au contrôle volontaire. Cette dimension immergée, bien que non directement accessible, exerce une influence déterminante sur les conduites.

Les comportements humains sont en effet largement conditionnés par des pensées et des émotions profondes, parfois non reconnues par le sujet lui-même. Les expériences passées, notamment les traumatismes, les événements marquants de l'enfance ou les conflits antérieurs, peuvent orienter indirectement les réactions présentes. Les souvenirs douloureux ou jugés inacceptables, lorsqu'ils ne sont pas élaborés de manière consciente, peuvent altérer la qualité des relations interpersonnelles et générer des réponses défensives ou inadaptées. Ainsi, cette théorie invite à considérer l'identité non comme une entité figée, mais comme une construction évolutive, façonnée par l'interaction permanente entre les contenus conscients et inconscients de la vie mentale.

2.3.2. Le modèle SWOT

Le modèle SWOT « acronyme des termes anglais Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats », correspond en français à l'analyse FFOM « Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces ». Il constitue un outil d'analyse stratégique largement mobilisé dans les domaines du management, de la gestion de projet et du développement professionnel. Son intérêt réside

dans sa capacité à structurer la réflexion autour de quatre catégories de facteurs, réparties entre dimensions internes et externes. Les facteurs internes regroupent les forces et les faiblesses. Les forces renvoient aux ressources et aux avantages distinctifs dont dispose un individu ou une organisation à travers un savoir, un savoir-faire, des compétences techniques et transversales, qualifications académiques, expériences professionnelles, connaissances spécialisées, ainsi que des qualités personnelles et relationnelles. Elles représentent des leviers de performance et de différenciation. À l'inverse, les faiblesses désignent les limites ou vulnérabilités internes susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs. Il peut s'agir de lacunes en compétences, d'un manque d'expérience, de difficultés personnelles, de contraintes liées à la santé, de peurs ou d'obstacles psychologiques réduisant l'efficacité et la prise d'initiative.

Les facteurs externes, quant à eux, concernent les opportunités et les menaces. Les opportunités correspondent aux éléments favorables de l'environnement susceptibles d'être exploités : évolutions du marché du travail, dispositifs de formation, innovations technologiques, réseaux professionnels, outils numériques ou contextes institutionnels porteurs. Elles constituent des occasions stratégiques qu'il convient d'identifier et de saisir. Les menaces, en revanche, renvoient aux contraintes et aux risques issus de l'environnement externe, tels que la concurrence accrue, l'instabilité économique, les transformations rapides des métiers, les crises économiques ou toute autre condition susceptible de compromettre la réalisation d'un projet.

L'application du modèle SWOT dans une perspective individuelle favorise le développement d'une pensée stratégique et réflexive. Elle permet d'optimiser ses forces, de reconnaître et corriger ses faiblesses, d'anticiper les risques et de mettre en place des mesures préventives adaptées. En articulant diagnostic interne et analyse de l'environnement, cet outil contribue à une gestion plus consciente et proactive du parcours académique et professionnel, renforçant ainsi la capacité d'adaptation et la prise de décision éclairée.

2.3.3. La fenêtre de Johari

La fenêtre de Johari constitue un modèle conceptuel visant à approfondir la connaissance de soi et à améliorer la qualité des interactions interpersonnelles. Elle s'inscrit dans une démarche de communication fondée sur la transparence, le feedback et la compréhension mutuelle. En favorisant une meilleure conscience de ses caractéristiques personnelles et de la manière dont celles-ci sont perçues par autrui, ce modèle contribue à affiner la perception de soi et à transformer le regard porté sur l'environnement social. Par ce processus réflexif,

l'individu développe une image de soi plus structurée et plus réaliste, ce qui participe au renforcement de l'estime de soi. La prise de conscience de ses capacités, de ses limites et de ses marges de progression constitue un levier essentiel d'amélioration personnelle et professionnelle. La fenêtre de Johari encourage ainsi l'écoute active, l'acceptation du retour d'autrui et l'ouverture au changement, favorisant la flexibilité comportementale et la capacité d'adaptation à des contextes variés.

Ce modèle repose sur quatre dimensions du « moi ». Le moi ouvert « zone publique » correspond aux informations connues de soi-même et également connues des autres ; il représente l'espace de communication partagée. Le moi caché « zone privée » regroupe les éléments que l'individu connaît de lui-même mais choisit de ne pas révéler aux autres. Le moi aveugle désigne les aspects perçus par autrui mais dont l'individu n'a pas conscience, soulignant l'importance du feedback dans le processus de développement personnel. Enfin, le moi inconnu renvoie aux dimensions ignorées à la fois par soi-même et par les autres ; il englobe des potentialités inexploitées, des dispositions latentes ou des aspects de la personnalité qui ne se révèlent qu'à travers l'expérience et les situations nouvelles.

En structurant l'analyse des interactions humaines autour de ces quatre zones - publique, cachée, aveugle et inconnue - la fenêtre de Johari offre un cadre pertinent pour comprendre les dynamiques relationnelles. Elle met en évidence l'importance du partage, de la confiance et de la rétroaction constructive dans la consolidation des relations interpersonnelles et dans le développement d'une identité personnelle et professionnelle plurielle, plus consciente et évolutive.

2.3.4. Le modèle de Holland (RIASEC)

L'acronyme RIASEC renvoie au modèle typologique élaboré par John L. Holland, qui vise à établir une correspondance entre les profils de personnalité et les environnements professionnels. Selon cette approche, les intérêts vocationnels s'organisent autour de six dimensions principales. Le type Réaliste (R) se caractérise par une préférence pour les activités concrètes, techniques ou manuelles, impliquant un engagement physique et une manipulation d'outils, de machines ou de matériaux. Les individus appartenant à ce profil privilégient l'action, la pratique et la résolution de problèmes tangibles.

Le type Investigateur (I) se distingue par une forte orientation vers la connaissance, l'analyse et la recherche. Animé par une curiosité intellectuelle marquée, il manifeste un intérêt pour la compréhension des phénomènes, l'exploration scientifique et le traitement de l'information.

Le type Artistique (A) valorise l'expression créative et l'originalité. Il aspire à traduire ses émotions, ses idées ou sa vision du monde à travers des formes esthétiques variées. L'autonomie, l'imagination et la sensibilité constituent des traits dominants de ce profil.

Le type Social (S) est orienté vers les relations humaines et les activités d'aide. Il privilégie les contextes favorisant la coopération, l'écoute et l'accompagnement d'autrui. L'empathie, l'altruisme et les compétences relationnelles y occupent une place centrale. Le type Entreprenant (E) manifeste un attrait pour les responsabilités, le leadership et la prise d'initiative. Il apprécie les situations impliquant la persuasion, la gestion de projets et la prise de décision stratégique, avec une motivation orientée vers la réussite et l'influence.

Le type Conventionnel (C) se caractérise par une préférence pour les environnements structurés, organisés et régis par des règles précises. Il valorise l'ordre, la rigueur, la planification et la conformité aux normes établies. Certaines approches complémentaires évoquent également une dimension additionnelle, qualifiée d'Éveilleur, qui renvoie à un profil idéaliste aspirant à contribuer à l'amélioration du monde. Cette orientation met l'accent sur l'engagement éthique, la quête de sens et la volonté de transformation sociale.

La typologie de Holland constitue un outil pertinent d'orientation scolaire et professionnelle. Elle permet d'identifier les affinités entre traits de personnalité, intérêts professionnels et environnements de travail, facilitant ainsi un choix de carrière plus cohérent. En reconnaissant son profil dominant et en analysant ses intérêts, l'individu peut mieux ajuster ses décisions académiques et professionnelles à ses dispositions personnelles. Cette adéquation favorise non seulement la réussite professionnelle, mais également l'épanouissement, la satisfaction au travail et la construction d'un parcours de vie harmonieux.

2.3.5. L'ascenseur émotionnel

Ce modèle met en lumière la dynamique des états émotionnels, en montrant comment l'individu peut passer d'une sensation à une autre, parfois radicalement opposée, au gré des événements et des situations extérieures. Les expériences vécues, qu'elles soient personnelles ou professionnelles, sont susceptibles d'infléchir profondément l'état émotionnel, conduisant par exemple d'une joie intense, assimilable à l'euphorie, à une profonde tristesse pouvant s'apparenter à la mélancolie, voire à la dépression, et inversement.

Dans cette perspective, la gestion du stress et le développement du contrôle de soi constituent des compétences essentielles. Ce cadre conceptuel permet ainsi de comprendre et de réguler

les variations émotionnelles selon les différentes étapes de la vie, tout en favorisant l'adaptation aux contextes changeants. Il souligne également l'influence des facteurs externes sur l'état d'esprit et les modes de pensée, et met en évidence l'importance de la maîtrise émotionnelle dans la construction d'une personnalité affirmée, capable de prendre des décisions rationnelles et réfléchies. Alors, « Les personnes dotées d'une intelligence émotionnelle développée ne sont pas à l'abri des émotions intenses, mais elles savent les reconnaître, les comprendre et les réguler » (Goleman, 1995).

Le module de développement personnel et professionnel s'inscrit dans cette logique d'accompagnement global de l'individu. Il vise à renforcer la confiance en soi, la capacité d'adaptation, le sens des responsabilités et la quête de sens. Parmi ses principaux axes figurent la promotion de la pensée positive, l'aptitude à effectuer des choix pertinents, l'altruisme, la valorisation de la meilleure version de soi-même, l'ancrage dans le moment présent ainsi que la connaissance de soi. Cette dernière s'opère notamment à travers un bilan personnel fondé sur l'identification des forces, des faiblesses, des opportunités et des risques, complété par un bilan professionnel centré sur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

L'étudiant est amené à mobiliser ses ressources afin de résoudre des situations-problèmes, à développer une posture réflexive, à optimiser la gestion de son temps et à s'inscrire dans une dynamique active d'apprentissage continu. Le changement d'état d'esprit vers une orientation plus optimiste et constructive repose sur des pratiques telles que la gratitude, la reconnaissance, la méditation, l'aménagement de temps pour soi et la recherche du sens de la vie.

Le développement personnel suppose également une mise en mouvement constante, une planification rigoureuse de ses projets et la définition d'objectifs clairs, afin de passer de l'intention à l'action. L'effort et la persévérance contribuent ainsi à la construction du mérite personnel, à la satisfaction et au sentiment d'accomplissement. Ce processus implique de sortir de sa zone de confort, de surmonter les obstacles et de maintenir une motivation durable dans la poursuite de la réussite. Ce module intègre d'autres concepts fondamentaux, tels que le lâcher-prise, l'intelligence sociale, le bien-être, la quête du bonheur, l'ouverture d'esprit et l'affirmation de soi, considérés comme des leviers essentiels du développement harmonieux de la personne dans ses dimensions personnelles et professionnelles.

3. Les relations humaines

3.1. Le triangle dramatique de karpman

Un modèle d'analyse des relations humaines toxiques où chacun joue l'un des trois rôles du triangle dramatique :

- La Victime qui se sent impuissante, incomprise et persécutée. Elle Cherche souvent un Sauveur pour la sortir de sa situation. Elle peut refuser les solutions proposées, préférant ainsi de rester dans la plainte.
- Le Persécuteur qui critique, blâme et rabaisse les autres. Il implique une posture autoritaire et agressive. Il peut être une personne, une règle ou une situation oppressante.
- Le Sauveur qui veut aider à tout prix, parfois sans que l'aide ne soit demandée. Il peut rendre la Victime dépendante de lui et cherche souvent de la reconnaissance en valorisant son rôle d'aidant.

Ce schéma triangulaire est fréquemment observé dans les contextes conflictuels, qu'ils soient familiaux ou professionnels. Il constitue un outil pertinent en développement personnel et en coaching, dans la mesure où il permet d'analyser et d'améliorer la qualité des interactions interpersonnelles. Il renvoie aux rôles et aux positions relationnelles que les individus adoptent, de manière consciente ou inconsciente, dans les différents domaines de leur existence.

Le psychiatre Stephen B. Karpman s'est intéressé à cette dynamique à travers le concept du « triangle dramatique », afin de répondre à la question suivante : comment passer de relations marquées par la manipulation à des interactions fondées sur la compassion et le bien-être relationnel ? Il a modélisé sa théorie de la communication sous la forme d'un triangle représentant les positions susceptibles d'être adoptées dans certaines situations impliquant trois personnes ou davantage. Ces rôles, interchangeable et dynamiques, correspondent à des jeux psychologiques au sein desquels un individu peut successivement occuper différentes places selon l'évolution de la situation. Ce triangle comprend trois figures : la victime, le sauveur et le persécuteur. La victime tend à se percevoir comme impuissante et à justifier ses échecs plutôt qu'à rechercher activement des solutions. Cette posture suscite fréquemment l'intervention d'un sauveur, désireux d'apporter son aide, parfois sans sollicitation explicite. L'émergence du binôme victime-sauveur implique généralement la présence d'un troisième acteur : le persécuteur, qui adopte une position critique et dévalorisante à l'égard de la

victime. Ce dernier se place souvent dans une posture d'autorité morale, multipliant reproches, critiques et jugements. Bien souvent, la victime occupe une position centrale dans cette configuration, dans la mesure où son positionnement conditionne l'activation des deux autres rôles.

Sortir du triangle dramatique suppose un processus de responsabilisation individuelle : il s'agit de reconnaître la posture adoptée, d'assumer la gestion de ses propres difficultés et de privilégier une communication adulte, exempte de manipulation, de supériorité, de dépendance et de domination.

3.2. The power of Ted

David Emerald s'est appuyé sur le concept du Triangle dramatique de Karpman, élaboré par Stephen Karpman, afin de proposer un modèle alternatif intitulé The Power of TED (The Empowerment Dynamic). Ce cadre théorique vise à substituer à la dynamique relationnelle dysfonctionnelle une dynamique d'engagement fondée sur la responsabilisation et le développement personnel. Dans ce modèle, trois rôles se substituent à ceux décrits par Karpman. Le rôle de Challenger remplace celui de Persécuteur : il ne s'agit plus de critiquer ou de blâmer, mais de stimuler la progression de l'autre en l'encourageant à dépasser ses limites. Le Coach se substitue au Sauveur : sa fonction consiste à écouter, soutenir, accompagner et conseiller, sans se positionner dans une posture de toute-puissance, favorisant ainsi l'autonomie de son interlocuteur. Enfin le Créateur remplace la Victime, au lieu d'adopter une posture plaintive ou justificative, il s'inscrit dans une démarche proactive de recherche de solutions. Orienté vers l'action et la résolution de problèmes, le Créateur privilégie une réflexion constructive et responsable, centrée sur les possibilités d'évolution plutôt que sur les contraintes.

4. L'apport de ces concepts clés

L'ensemble de ces concepts s'inscrit dans une approche intégrée du développement personnel et professionnel, envisagé comme un processus dynamique combinant connaissance de soi, interaction sociale, réflexion stratégique et régulation émotionnelle. Ces modèles ne sont pas isolés, mais complémentaires, chacun apportant un éclairage spécifique sur la construction de l'identité et l'adaptation aux environnements académiques et professionnels.

La théorie de l'iceberg met en évidence la profondeur du fonctionnement humain en distinguant les dimensions visibles et invisibles, soulignant l'importance d'une exploration de

soi incluant les aspects conscients et inconscients. La fenêtre de Johari prolonge cette analyse en y intégrant une dimension relationnelle, montrant que la connaissance de soi se construit également à travers le regard des autres et le feedback. Le modèle SWOT traduit cette connaissance en un outil stratégique permettant d'identifier ses forces, ses faiblesses ainsi que les opportunités et menaces de l'environnement, facilitant ainsi la prise de décision. Dans cette continuité, le modèle de Holland (RIASEC) permet d'orienter les choix professionnels en assurant une adéquation entre le profil individuel et les environnements de travail.

Enfin, le modèle de l'ascenseur émotionnel rappelle que ces processus sont fortement influencés par les émotions, dont la régulation constitue une compétence essentielle pour maintenir la cohérence des choix et favoriser l'adaptation. Cette perspective rejoint les travaux de Daniel Goleman sur l'intelligence émotionnelle. Ainsi, l'articulation de ces modèles met en évidence un cheminement structuré allant de la connaissance de soi à la mise en œuvre d'un projet professionnel cohérent, en passant par l'analyse stratégique et la maîtrise des dimensions émotionnelles, dans une logique globale d'autonomie et d'adaptabilité.

5. Construire son identité professionnelle

La construction de l'identité professionnelle constitue un processus dynamique et évolutif, au croisement de la réflexivité individuelle, des expériences vécues et des exigences du marché du travail. Elle s'ancre d'abord dans un travail d'auto-analyse permettant l'élaboration d'un véritable autoportrait professionnel. Celui-ci implique l'identification de ses forces, de ses compétences distinctives, ainsi que la reconnaissance de ses réussites, de ses échecs et des moments décisifs de son parcours professionnel.

Donner une cohérence à son parcours suppose ainsi d'articuler identité personnelle et projet professionnel, en alignant les choix de carrière avec ses valeurs, ses aspirations et sa vision du travail. Dans cette perspective, l'identité professionnelle ne se limite pas à une fonction ou à un statut ; elle se structure dans le temps, à travers des ajustements successifs et une capacité d'adaptation aux mutations de l'environnement socio-économique. La cohérence entre identité et projet constitue un facteur déterminant de stabilité, de motivation et d'engagement au travail.

Par ailleurs, la réussite sur le marché du travail repose sur la mobilisation conjointe de compétences techniques (hard skills) et de compétences transversales (soft skills). Ces dernières, également désignées comme compétences non techniques, relationnelles, interpersonnelles ou durables, englobent notamment la communication, le travail en équipe, la

capacité d'adaptation, l'intelligence émotionnelle, la gestion des conflits et l'aptitude à donner et recevoir un feedback constructif.

Les compétences techniques, quant à elles, assurent la maîtrise des savoirs disciplinaires et des outils spécifiques à un domaine d'activité. L'articulation équilibrée de ces deux dimensions renforce l'employabilité et soutient l'évolution de carrière. Nous pouvons dire que : « Les compétences transversales, telles que la communication, le travail en équipe et la résolution de problèmes, sont essentielles pour l'adaptabilité et la réussite professionnelle dans un environnement en constante évolution » (Robles, 2012).

La construction de l'identité professionnelle implique également le développement d'une image professionnelle cohérente, fondée sur l'éthique, la responsabilité, l'autonomie et l'engagement. Elle s'inscrit dans un environnement marqué par la diversité culturelle, l'exigence d'inclusion et la mondialisation des échanges, ce qui requiert des compétences en communication interculturelle et une culture globale ouverte. La créativité, l'innovation et la capacité à exploiter les opportunités deviennent des leviers stratégiques dans des contextes compétitifs et incertains.

En outre, l'intégration et la progression au sein des organisations nécessitent la maîtrise de pratiques concrètes telles que la rédaction professionnelle, les techniques de présentation, la prise de parole en public avec impact ou encore la préparation aux entretiens d'embauche. La constitution et l'entretien d'un réseau de contacts professionnels jouent également un rôle central dans la consolidation de l'employabilité et l'accès aux opportunités de carrière. La construction d'une identité professionnelle équilibrée suppose une attention particulière au bien-être au travail et à l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle. L'identité professionnelle apparaît comme un processus réflexif, stratégique et éthique, visant à assurer à la fois la cohérence du parcours individuel et la réussite dans un environnement professionnel en constante transformation.

6. Enquête et résultats

6.1. Description de l'enquête

Dans le cadre d'une enquête menée auprès des étudiants en licence et en master de l'Institut des Sciences du Sport de Settat, un établissement à accès limité et caractérisé par des promotions à effectif restreint, une étude a été réalisée afin de recueillir leurs perceptions concernant les soft skills ainsi que l'importance qu'ils leur accordent dans leur formation et

leur future insertion professionnelle. Pour ce faire, un questionnaire en ligne, élaboré via Google Forms, leur a été administré. Les réponses obtenues auprès des 44 étudiants participants permettent d'exposer les résultats suivants :

- Selon vous, quel est l'apport principal du module de développement personnel et professionnel ?

❖ Selon les réponses recueillies, le module de développement personnel et professionnel est largement perçu par les étudiants comme un dispositif fondamental dans leur parcours universitaire. Son apport principal réside d'abord dans la connaissance de soi, permettant aux étudiants d'identifier leurs forces, leurs limites ainsi que leurs aspirations professionnelles. Il joue également un rôle déterminant dans la clarification du projet professionnel, en aidant les étudiants à mieux orienter leurs choix de carrière et à se projeter dans le monde du travail de manière plus structurée et réfléchie. Il contribue significativement au renforcement de la confiance en soi, en encourageant les étudiants à prendre conscience de leur potentiel et à développer une attitude plus proactive face aux défis académiques et professionnels. Il constitue un levier d'accompagnement vers la maturité personnelle et l'amélioration de l'employabilité des étudiants, en les préparant plus efficacement aux exigences du marché du travail.

❖ Les étudiants pensent que les soft skills sont importantes pour leur insertion professionnelle.

Selon vous, les soft skills sont-elles importantes pour l'insertion professionnelle ?
44 responses

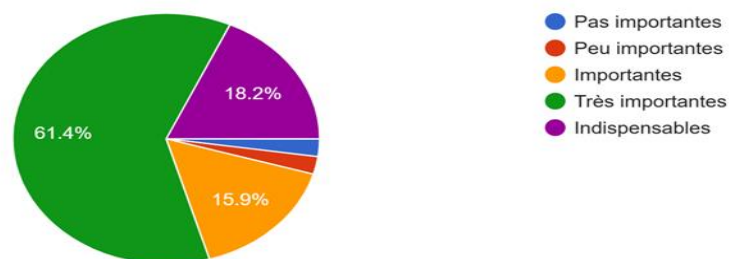


Figure N°1 : L'importance des Soft Skills.

Source : Questionnaire proposé.

<https://docs.google.com/forms/d/1sCWUCtuRHGP8r1ADXhTPHeVBODgdx3Iah4C3qkWnShA/edit#responses>

- ❖ Les différentes compétences transversales occupent aujourd’hui une place essentielle dans le parcours des étudiants et des jeunes diplômés, dans la mesure où elles constituent un véritable levier facilitant leur insertion sur le marché du travail. Les employeurs accordent une importance croissante aux soft skills, considérées comme des indicateurs de la capacité d’un individu à s’adapter à un environnement professionnel en constante évolution. Ainsi, la maîtrise de ces compétences transversales, notamment la communication et l’adaptabilité, contribue fortement à améliorer l’employabilité des jeunes et à faciliter leur intégration durable dans le monde professionnel.

Parmi les compétences suivantes, lesquelles considérez-vous comme essentielles pour votre futur métier ? (choix multiples)

44 responses

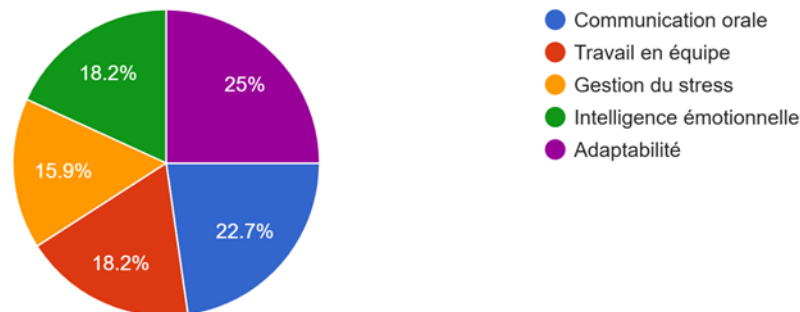


Figure N°2 : Les compétences transversales.

Source : Questionnaire proposé.

- ❖ Dans le cadre de leur formation au sein de l’Institut des Sciences du Sport, les étudiants ont eu l’opportunité d’effectuer plusieurs stages en milieu professionnel, leur permettant ainsi de confronter les acquis théoriques aux réalités du terrain. Ces expériences pratiques constituent une étape essentielle dans leur parcours, dans la mesure où elles favorisent une meilleure compréhension du fonctionnement des structures professionnelles, des exigences du métier ainsi que des compétences attendues. Grâce à ces immersions successives, les étudiants ont pu progressivement

découvrir le milieu professionnel et développer une vision plus concrète de leur future carrière. Ils disposent désormais de repères plus précis concernant leurs aspirations, leurs objectifs de carrière et les étapes nécessaires pour y parvenir, ce qui facilite leur projection dans le monde du travail et renforce la cohérence de leur projet professionnel.

Avez-vous aujourd'hui un projet professionnel clair et structuré ?

44 responses

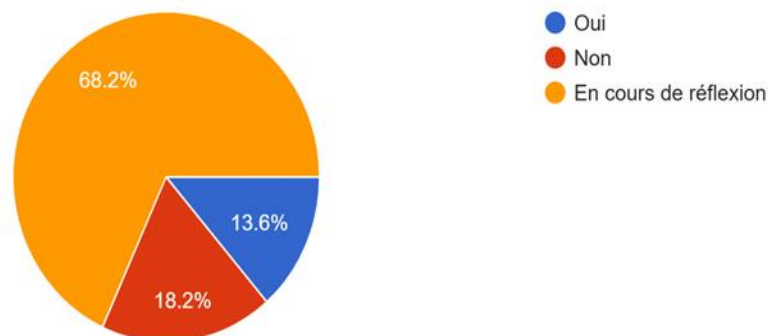


Figure N°3 : Projet professionnel.

Source : Questionnaire proposé.

- ❖ Les étudiants inscrits en licence et en master professionnels bénéficient généralement d'une immersion plus précoce dans le milieu professionnel, notamment grâce aux stages, aux projets encadrés et aux mises en situation pratiques intégrées à leur formation. Cette proximité avec le monde du travail leur permet de mieux comprendre ses exigences, ses codes ainsi que les compétences attendues, ce qui facilite progressivement leur adaptation aux réalités professionnelles. Les étudiants de formation professionnelle expriment généralement un sentiment de préparation relativement favorable à l'entrée dans la vie active. Ils estiment, dans l'ensemble, disposer des compétences et des expériences nécessaires pour s'intégrer progressivement dans le monde professionnel.

Vous sentez-vous prêt(e) à intégrer le marché du travail ?
44 responses

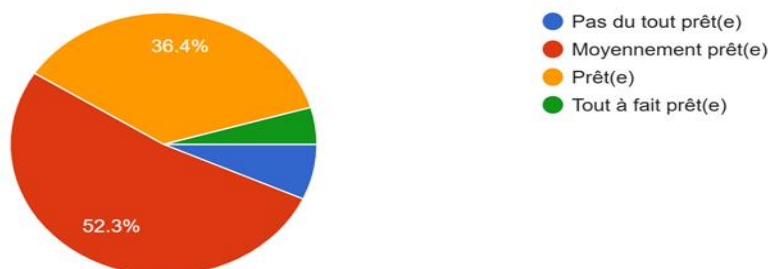


Figure N°4 : Le marché du travail.

Source : Questionnaire proposé.

- ❖ Les résultats de l'enquête montrent que 84 % des étudiants interrogés déclarent avoir déjà commencé à développer leur réseau professionnel au cours de leur formation. Cette dynamique témoigne d'une prise de conscience importante de l'utilité du réseautage dans leur future insertion sur le marché du travail. Ces étudiants affirment avoir été amenée à entrer en contact avec différents acteurs du monde professionnel, notamment des clubs sportifs, des entreprises privées ainsi que des associations, dans le cadre de leurs activités académiques et pratiques. Ces interactions s'inscrivent principalement dans les spécialités suivies par les étudiants, telles que le handisport, le management du sport ou encore la transformation digitale, disciplines qui favorisent naturellement les échanges avec le milieu professionnel.

Avez-vous développé un réseau professionnel (stages, LinkedIn, contacts professionnels) ?
44 responses

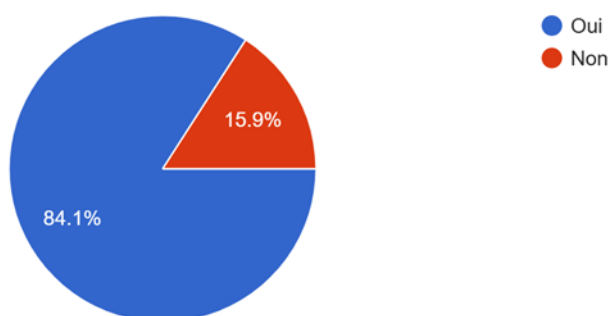


Figure N°5 : Le réseau professionnel.

Source : Questionnaire proposé.

6.2. Discussion des résultats :

Les résultats montrent que les dispositifs mis en place au sein de l'Institut des Sciences du Sport jouent un rôle structurant dans la préparation des étudiants à l'insertion professionnelle. Le module de développement personnel et professionnel est particulièrement valorisé, car il est perçu comme un outil de connaissance de soi, de clarification du projet professionnel et de renforcement des compétences transversales. Ces éléments confirment l'idée que les soft skills constituent aujourd'hui un levier essentiel de l'employabilité, en complément des savoirs disciplinaires.

Par ailleurs, les stages et les expériences de terrain permettent aux étudiants de confronter leurs représentations initiales aux exigences concrètes du marché du travail, favorisant ainsi une meilleure adéquation entre leur profil, leurs aspirations et les réalités du terrain. Cette immersion progressive explique en partie le sentiment exprimé par une majorité d'étudiants d'être relativement préparés à intégrer le marché du travail.

L'enquête met également en évidence l'importance du développement du réseau professionnel. Les contacts établis avec des clubs, des entreprises ou des associations renforcent l'employabilité en offrant des opportunités d'insertion, mais aussi en facilitant l'accès à l'information sur les métiers et les débouchés.

Les dispositifs pédagogiques et les modules de soft skills contribuent de manière significative à l'employabilité des étudiants et à la construction de projets professionnels plus cohérents. Toutefois, leur efficacité pourrait être renforcée par un accompagnement encore plus individualisé et une intégration plus systématique des compétences transversales tout au long du parcours de formation.

6.3. L'apport scientifique :

L'apport scientifique de cette recherche réside d'abord dans sa contribution à la compréhension du lien entre les dispositifs pédagogiques, notamment les modules de développement des soft skills, et l'employabilité des étudiants dans le contexte des formations en sciences du sport. Elle permet de mettre en évidence le rôle structurant des compétences transversales dans la construction des parcours professionnels et dans la préparation à l'insertion sur le marché du travail.

Cette étude contribue à enrichir la réflexion autour de la notion de soft skills en montrant qu'elles ne constituent pas uniquement des compétences complémentaires, mais des éléments

centraux dans la structuration du projet professionnel. Cette recherche met en lumière la nécessité de renforcer les dispositifs d'accompagnement, de développer davantage les compétences transversales et de favoriser une meilleure articulation entre formation académique et exigences du marché du travail.

Synthèse

La problématique met en évidence les transformations du marché du travail qui conduisent les établissements d'enseignement supérieur à intégrer de plus en plus le développement des soft skills à travers divers dispositifs pédagogiques. L'enjeu central est de comprendre dans quelle mesure ces dispositifs contribuent réellement à renforcer l'employabilité des étudiants et à favoriser la construction de projets professionnels cohérents et adaptés à leur profil, en tenant compte à la fois des apports théoriques (capital humain et employabilité) et des limites liées aux contextes d'insertion.

Dans cette perspective, deux hypothèses principales sont formulées et permettent de structurer l'analyse. D'une part, la participation à des dispositifs pédagogiques intégrant le développement des soft skills aurait un effet positif significatif sur l'employabilité perçue des étudiants, suggérant que ces dispositifs améliorent leur confiance et leur sentiment de préparation à l'entrée sur le marché du travail. D'autre part, le renforcement des soft skills contribuerait à la construction de projets professionnels plus cohérents, en développant la capacité des étudiants à mieux s'auto-évaluer, à prendre des décisions éclairées et à se projeter de manière réaliste dans leur avenir professionnel.

Ainsi, ces hypothèses traduisent l'idée que les dispositifs pédagogiques centrés sur les soft skills jouent un rôle double : ils agissent à la fois sur la perception de l'employabilité et sur la structuration des trajectoires professionnelles, en favorisant une meilleure connaissance de soi, une meilleure adéquation entre profil individuel et choix de carrière dans le but de parvenir au bien-être au travail.

Le bien-être au travail et la performance organisationnelle constituent aujourd'hui des notions centrales dans les environnements professionnels, tant leur importance s'est imposée auprès de nombreux acteurs et secteurs. En effet, le bien-être au travail (BET) apparaît comme un levier essentiel pour comprendre et améliorer l'efficacité ainsi que l'efficience des ressources humaines. Il ne se limite pas à un simple confort, mais repose sur plusieurs facteurs déterminants tels que la reconnaissance, la qualité des relations interpersonnelles, des conditions matérielles adéquates et un climat de travail positif. Ces éléments, en favorisant

l'engagement et la motivation des employés, contribuent de manière significative à l'amélioration de la performance organisationnelle. Ainsi, investir dans le bien-être au travail revient non seulement à promouvoir l'épanouissement des individus, mais aussi à renforcer durablement la réussite des organisations. (Engoulou Mvondo E, et al.,2026).

Conclusion

Dans un contexte socio-économique marqué par l'instabilité, la mondialisation des échanges et l'évolution rapide des métiers, l'employabilité ne peut plus être envisagée comme la simple détention d'un diplôme ou de compétences techniques. Elle repose désormais sur une articulation équilibrée entre hard skills et soft skills, ces dernières constituant un levier déterminant d'adaptation, de performance et d'évolution professionnelle.

Ce module de développement personnel et professionnel met en évidence la pertinence d'une approche pédagogique intégrée, centrée sur la connaissance de soi, la clarification des valeurs, la réflexivité, la gestion des émotions et le développement des compétences communicationnelles afin de construire une identité professionnelle consciente et évolutive.

Toutefois, si ces modules de Soft Skills constituent un cadre structurant, leur efficacité dépend également de l'implication active des étudiants, de la programmation d'activités adaptées à leurs besoins, de la qualité de l'accompagnement pédagogique et de l'intégration de mises en situation concrètes favorisant l'apprentissage expérientiel.

L'employabilité ne saurait être considérée comme un résultat immédiat, mais comme une compétence évolutive, nourrie par l'expérience, la réflexivité et la capacité à transformer les défis en opportunités.

En définitive, cette recherche met en lumière l'importance de renforcer les dispositifs de développement des soft skills au sein de l'enseignement supérieur. Elle invite à poursuivre les investigations empiriques afin de mesurer l'impact réel de ces modules sur l'insertion professionnelle des diplômés et sur la consolidation de trajectoires professionnelles durables, cohérentes et épanouissantes.

Bibliographie

- Bennett, J. B., Banks, C., & Chan, A. (2024). An integrated framework for organizational well-being. In L. E. Tetrick et al. (dir.), *Handbook of occupational health psychology* (3e éd.). Washington, DC: American Psychological Association.
- Czakert, J. P., & Berger, R. (2024). The influence of leadership on employees' work-nonwork interface and well-being: A scoping review. *Current Psychology*, 43, 6075–6100.
- Dubar, C. (2015). *La socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles* (4e éd.). Paris: Armand Colin. (Ouvrage original publié en 1991)
- Emerald, D. (2009). *The power of TED: The empowerment dynamic*. San Rafael, CA: Polaris Publishing.
- Engoulou Mvondo, E., et al. (2026). Le bien-être au travail et la performance organisationnelle dans les entreprises camerounaises. *Revue internationale des sciences de gestion*, 9(1), 408–435.
- Freud, S. (1915). *L'inconscient*. In *Métapsychologie*. Paris: Gallimard.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York, NY : Bantam Books. (Traduction française : Goleman, D. (1997). *L'intelligence émotionnelle*. Paris: Robert Laffont.)
- Hammer, L. B., Allen, S. J., & Leslie, J. J. (2023). Occupational stress and well-being: Workplace interventions involving managers. In L. M. Lapierre & C. L. Cooper (dir.), *Organizational stress and well-being*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Karpman, S. (1968). Fairy tales and script drama analysis. *Transactional Analysis Bulletin*, 7(26), 39–43.
- Lapierre, L. M., & Cooper, C. L. (dir.). (2023). *Organizational stress and well-being*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Leroy, F. (2017). *Les stratégies de l'entreprise* (5e éd.). Paris: Dunod.
- Luft, J. (1969). *Of human interaction*. Palo Alto, CA: National Press Books.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.



- Salanova, M. (2023). Work engagement and organizational well-being. In L. M. Lapierre & C. L. Cooper (dir.), *Organizational stress and well-being*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tracy, B. (2003). *Maximum achievement: Strategies and skills that will unlock your hidden powers to succeed*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Vishwanathan, P. (2024). *Employee wellbeing: Contemporary workplace challenges and evidence-based interventions*. Londres: Routledge.