



Soft skills et bien-être au travail : Essai d'un cadrage théorique

Chaymaa Ourrache, Dounia Rabhi

► To cite this version:

Chaymaa Ourrache, Dounia Rabhi. Soft skills et bien-être au travail : Essai d'un cadrage théorique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2022, Theoretical Research, 3 (2-1), <10.5281/zenodo.6388103>. <hal-03634459>

HAL Id: hal-03634459

<https://hal.science/hal-03634459v1>

Submitted on 7 Apr 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Soft skills et bien-être au travail : Essai d'un cadrage théorique

Soft skills and well-being at work: Essay of a theoretical framework

Chaymaa OURRACHE, (Doctorante)

*Laboratoire de recherche en Gestion, Économie et sciences sociales,
 École nationale de commerce et de gestion,
 Université Chouaib Doukkali d'El Jadida, Maroc.*

Dounia RABHI, (Enseignante chercheuse)

*Laboratoire de recherche en Gestion, Économie et sciences sociales,
 Faculté des sciences économiques, juridiques et sociales,
 Université Chouaib Doukkali d'El Jadida, Maroc.*

Adresse de correspondance :	École Nationale de commerce et de gestion Rue de Fès B.P.122 Université Chouaib Doukkali Maroc (El Jadida), 24000 Tél: 05 23 39 44 35 Fax : 05 23 39 48 08 ourrachechaymaa@gmail.com
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	OURRACHE, C., & RABHI, D. (2022). Soft skills et bien-être au travail : Essai d'un cadrage théorique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(2-1), 368-382. https://doi.org/10.5281/zenodo.6388103
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: March 08, 2022

Published online: March 31, 2022

Soft skills et bien-être au travail : Essai d'un cadrage théorique

Résumé

D'après une étude réalisée en 2019 par le groupe Malakoff Humanis, 90% des salariés pensent que la santé et la qualité de vie au travail contribuent à la performance de l'entreprise. Ce pourcentage pousse les entreprises à miser plus sur le bien-être de leurs salariés. Le bien-être désigne l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer positivement la qualité de vie au travail. Ces facteurs peuvent être organisationnels, liés aux conditions de travail, au style de management. Comme ils peuvent être personnels ou psychologiques, liés aux sentiments de l'auto-estime, de l'efficacité personnelle, de la motivation, du degré d'adaptabilité, du sens de la résilience, ou de la pensée positive ...qui rentrent dans la famille des compétences comportementales et personnelles, dites, soft skills.

Le présent travail cherche à fournir une compréhension théorique sur l'importance des softs skills dans le bien-être professionnel, en répondant à cette question centrale qui a guidé notre recherche : Les soft skills permettent-elles de favoriser le bien-être au travail ? Afin de répondre à cette question, nous avons mobilisé une étude théorique basée à la fois sur une revue de littérature relative aux soft skills et au bien-être au travail.

Notre réflexion sur cet essai a montré que les soft skills représentent un ensemble de qualités qui sont très essentielles pour le bien-être au travail. Cependant, ce dernier n'est pas seulement le résultat de la mobilisation et le développement des soft skills, d'autres facteurs d'ordre organisationnel et managérial peuvent améliorer aussi le bien-être au travail. La combinaison donc entre tous ces facteurs assure une grande satisfaction au travail.

Mots clés : Soft skills, Bien-être, Salarié, Entreprise.

Classification JEL: M12

Type de l'article : Article théorique.

Abstract

According to a study carried out in 2019 by the Malakoff Humanis group, 90% of employees believe that health and quality of life at work contribute to the company's performance. This percentage pushes companies to bet more on the well-being of their employees. Well-being refers to all the factors likely to positively influence the quality of life at work. These factors can be organizational, linked to working conditions, to management style. As they can be personal or psychological, linked to feelings of self-esteem, self-efficacy, motivation, degree of adaptability, sense of resilience, or positive thinking... which fall into the family of behavioral and personal skills, known as soft skills.

This work seeks to provide a theoretical understanding of the importance of soft skills in professional well-being, by answering this central question that guided our research: Do soft skills promote well-being at work? In order to answer this question, we will mobilize a theoretical study based on both a literature review relating to soft skills and well-being at work.

Our reflexion about this essay has shown that soft skills, called soft skills, represent a set of qualities that are very essential for well-being at work. However, the latter is not only the result of the mobilization and development of soft skills, other organizational and managerial factors can also improve well-being at work. The combination of all these factors therefore ensures great job satisfaction.

Keywords: Soft skills, Well-being, Employee, Company.

JEL Classification : M12

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

De nos jours, les entreprises font face à de nombreux bouleversements et agitations économiques et sociales (crises sanitaires et ses répercussions économiques et sociales, crises géopolitiques, évolution du marché de l'emploi, désengagement des collaborateurs...etc.), elles sont plus que jamais en recherche de performance et de survie sur le marché. Les salariés quant à eux, dénonçant les conditions de travail et les styles de management pratiqués, ils sont plus que jamais en demande de bien-être au travail. Le contexte actuel est marqué par une montée des risques psychosociaux au travail, selon le rapport mondial « Global Medical Trends » de 2020, les troubles psychosociaux ont augmenté de 15 à 20% au cours de la dernière décennie. D'après la même source, trois employés sur dix souffrent de mal-être, d'anxiété et de graves dépressions. Cette étude donne à réfléchir, et à revoir les facteurs qui mènent à ces situations de mal-être au travail. Compte tenu de toutes ces circonstances actuelles, le bien-être est posé dans toutes les rencontres professionnelles et académiques. Il s'agit d'un sujet qui n'est pas moins important pour les entreprises, vu que le bien-être des salariés impacte les enjeux économiques de l'entreprise. Les statistiques parlent d'elles-mêmes : « Les salariés heureux sont deux fois moins malades, six fois moins absents, neuf fois plus loyaux, 31% plus productifs et 55% plus créatifs ». Des chiffres à ne pas ignorer ou minimiser par les entreprises.

Dans ce sens, repenser son modèle de management et son portefeuille de compétences est indispensable. « *Il y a deux grands leviers qui poussent les organisations à se préoccuper des nouvelles compétences et approches de management : la crise et la révolution digitale* » précise Mauléon (2014). D'où l'intérêt pour les compétences de nature humaine et personnelle, « *Ces compétences englobent les traits de personnalité qui déterminent à quel point on interagit avec les autres, permettant aux individus de gérer avec succès les défis et opportunités de leurs postes* ». (Perreault, 2004). Elles se présentent aujourd'hui comme un véritable levier de croissance personnelle et professionnelle, car avant tout le monde du travail a besoin des personnalités, avec lesquelles, il sera agréable de collaborer. Ces compétences ne sont pas nouvelles, elles ont toujours existé. Et qui a changé, c'est plutôt la place qui leur est accordée dans le secteur de l'enseignement et de la formation, dans le marché de l'emploi, et la vie organisationnelle des entreprises. Cela est peut-être expliqué notamment par les changements et mutations continus que nous avons déjà soulevés. Ces qualités personnelles développent notre capacité d'adaptation dans ce contexte volatile, où la moitié des emplois de demain n'existe pas encore aujourd'hui.

Pour Frahan (2017) « *C'est donc souvent dans la douleur que naît l'intérêt pour les soft skills* ». Intelligence émotionnelle, motivation, sens de communication, résilience, adaptabilité et flexibilité, esprit d'équipe, la liste est longue des soft skills qui font du salarié un être fort, puissant et résilient. C'est donc sur ce type de compétences qu'il faut miser, et s'orienter en tant qu'entreprises. Vers des compétences plus ouvertes, plus flexibles et créatives, qui ne connaissent pas une obsolescence. Les hard skills ou ce qu'on appelle compétences techniques ne sont pas toujours suffisantes pour répondre aux exigences de l'environnement et du marché de l'emploi en général. Par contre, les compétences douces peuvent constituer, entre autres, un véritable facteur de bien-être au travail.

Ce présent papier cherche à fournir une compréhension théorique entre les skills et le bien-être au travail, en répondant à cette question centrale qui a guidé notre recherche : Les soft skills permettent-elles de favoriser le bien-être au travail ? Afin de répondre à cette question, nous allons mobiliser une étude théorique basée à la fois sur une revue de littérature relative aux soft skills et au bien-être au travail. Nous présentons en premiers temps la cadre conceptuel des soft skills, l'intérêt pour ces compétences, les définitions proposées. En deuxième temps, nous abordons le cadre conceptuel du bien-être au travail, ses définitions et antécédents. Et dans un troisième temps, nous allons traiter l'articulation et les fondements

théoriques entre les deux concepts. Ensuite nous terminons notre article par une discussion théorique.

2. Cadre conceptuel des soft skills

2.1. Pourquoi tant d'intérêt pour les soft skills ?

Dans ce contexte, marqué par des crises macro-économiques, de fortes mutations technologiques, des transformations des emplois et renouvellements des compétences, Il devient nécessaire pour les organisations de repenser leurs modèles de management, leur gestion des compétences. « *Les métiers évoluent. On change plus facilement de branche, de métier, on travaille plus avec les autres en mode projet, donc avec des gens différents. L'humain prend le pas sur l'expertise. Dans un monde qui privilégie la pluridisciplinarité, l'agilité, la coopération, les organisations valorisent les qualités humaines. Face à l'obsolescence des compétences techniques, les soft skills deviennent primordiales en entreprise et dans un recrutement* », constate Bertrand (2016).

Ce changement intensif que le monde des organisations connaît, insiste tous les acteurs du marché de l'emploi, de s'adapter, de fournir plus d'effort. Pour Hoarau (2014) « *L'évolution du monde du travail, notamment avec la robotisation, l'automatisation et l'intelligence artificielle, nous oblige à miser sur le capital humain, donc les soft skills.* ». Miser sur le capital humain par le développement de ses compétences techniques, mais surtout, ses soft skills et qualités humaines, et comportementales (sens du collectif, adaptabilité, flexibilité et intelligence émotionnelle, pensée positive...etc.). « *Les soft skills seront les dernières compétences que l'on pourra déléguer à une machine. Dans une période de développement de l'intelligence artificielle, l'intelligence humaine est indispensable* ». Hoarau (2014).

Dans cette perspective, et avec l'effet de la mondialisation des marchés, le monde du travail change et se modifie sur le plan culturel. Il est important aujourd'hui de savoir collaborer avec des personnes différentes, qui parlent d'autres langues, ayant des mentalités différentes et un style de vie différent. Les soft skills permettent de surmonter ces obstacles culturels, et de favoriser la collaboration internationale. C'est grâce à l'esprit d'équipe, à l'esprit du collectif et à la communication, que les différents acteurs de l'entreprise vont pouvoir œuvrer ensemble vers un but commun, ce qui profitera inévitablement à l'entreprise.

Les qualités personnelles et relationnelles sont indispensables dans l'entreprise. De nos jours Il est absolument important de recruter des candidats qui disposent de toutes les compétences techniques et dures (hard skills) exigées par un poste, mais il est nécessaire aussi de posséder les compétences comportementales et humaines, dont l'intelligence émotionnelle, l'empathie, le sens de la communication, la motivation, la pensée positive, la créativité.

2.2. Définition des soft skills

La revue de la littérature sur les soft skills montre qu'il n'existe pas une définition précise pour les nommer, ces compétences, dites, comportementales, personnelles, humaines, émotionnelles, et sociales, ne relèvent ni du savoir ni du savoir-faire. Certains auteurs les associent au savoir-être (Bellier, 2004), d'autres les qualifient comme étant des compétences douces (Theurelle-Stein & Barth, 2017) comme des compétences comportementales (Hoarau et al, 2014 ; Albanea & Giret, 2016), comme des compétences humaines (Brasseur et Magnien, 2009), alors que d'autres les évoquent en tant que compétences émotionnelles et relationnelles (Thiberge, 2007 ; Bender et al 2009 ; Brown et al 2011 ; Minichiello, 2017).

Il s'agit d'une combinaison de compétences de nature personnelle, Mauleon (2014) précise qu'elles sont « *Des compétences qui relèvent plus de la personnalité, et qui dépendent plus du cerveau droit que du cerveau gauche (cerveau gauche plus analytique et cerveau droit plus intuitif)* ». Sharma(2009) évoque les soft skills comme un « parapluie » car elles rassemblent

une large variété de compétences comme les compétences interpersonnelles, relationnelles, l'intelligence émotionnelle, la communication, les compétences d'équipe, de négociation, et de management...

De sa part, Frahan (2017), considère les soft skills « *Comme l'art de nouer, de nourrir et de développer des relations positives, fructueuses avec d'autres personnes* ». Cette définition qualifie les soft skills à des compétences relationnelles qui favorisent les relations humaines. Donc il s'agit d'un « *Un ensemble de capacités intégrées permettant d'agir en relation avec un environnement humain (individus, groupes, organisations) dans un (ou plusieurs) contexte(s) particulier(s)* » (Faulx & Peters, 2011). Les Soft Skills sont des compétences qui font référence à la capacité de communiquer et d'interagir avec les autres, à la capacité de gérer ses émotions et comprendre celles des autres. Certains auteurs, (Brown & Parente & Stephan, 2012) les définissent comme « *des compétences de gestion des personnes. Leur liste comprend « une communication claire et une rétroaction significative, la résolution et/ou la gestion des conflits et la compréhension du comportement humain dans les groupes.* ». il s'agit bien d'une variété de qualités comportementales qui facilitent la vie quotidienne et professionnelle.

Pour Giret (2017) « *Les soft skills s'opposent souvent aux hard skills. Il y aurait d'un côté des compétences techniques (hard skills), plus ou moins spécifiques à certaines activités et de l'autre côté des compétences plus générales, associées aux individus (soft skills). Ces dernières, sociales, comportementales et émotionnelles, s'acquièrent dans le parcours scolaire, dans le monde du travail et dans la société (vie associative, culturelle, sportive, politique)* ». Les soft skills donc se présentent comme un complément de hard skills, ce sont des « savoirs comportementaux » basés sur des qualités personnelles comme l'intelligence émotionnelle, la capacité d'adaptation, le sens de la communication...etc.

2.2.1 Des compétences transversales

Le Décret "Missions"¹ de juillet 1997, définit les compétences transversales comme des « *Attitudes, démarches mentales et démarches méthodologiques communes aux différentes disciplines à acquérir et à mettre en œuvre au cours de l'élaboration des différents savoirs et savoir-faire.* ». Les attitudes désignent les états d'esprit, elles induisent chez l'individu le développement affectif. Les démarches mentales consistent à mobiliser les capacités cognitives, elles induisent le développement cognitif chez les personnes. Quant aux démarches méthodologiques, elles sont associées au sens de l'organisation, aux capacités d'analyse, de visualisation, de planification, d'évaluation et de gestion.

Les soft skills sont considérées comme des compétences transversales (Theurelle-Stein & Barth, 2016 ; Bouret et al., 2018 ; Cimatti, 2016). Elles sont générales par rapport à des compétences spécifiques ou disciplinaires.

Si nous prenons en exemple, le sens de communication, l'intelligence émotionnelle, l'autonomie, la confiance en soi, l'esprit de collectif, nous nous rendons compte que ces soft skills ne vont pas juste servir à des situations spécifiques. Si l'individu les développe, il pourra les utiliser dans un cadre professionnel et personnel à la différence des hard skills (compétences techniques).

Les compétences disciplinaires sont techniques et spécifiques, mobilisées dans un domaine ou une activité bien déterminée. Alors que les compétences transversales, sont des compétences génériques et générales, mobilisées dans des domaines différents et nécessaires dans tous les contextes.

¹ Décret définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre, Ministre de l'Education, Belgique.

2.2.2. Des compétences durables

Les soft skills semblent comme des compétences durables aux yeux de nombreux acteurs, et auteurs, vue leur importance et leurs grands enjeux. D'après l'OCDE², et l'UE³, les soft skills font partie des compétences que toute la population active doit impérativement développer pour s'adapter aux transitions numériques et digitales futures.

Pour Jarleton (2018), « *La capacité à ressentir et utiliser ses émotions est innée et nécessaire à la survie et au bien-être de l'être humain. Ces capacités sont, entre autres, au service de la connexion à autrui, autre nécessité à la survie des êtres humains. Le monde du travail actuel accentue et redécouvre l'importance et la richesse des compétences liées aux émotions et aux relations aux autres* ». Les soft skills sont les compétences de demain, des compétences à mobiliser toute la vie pour garantir l'épanouissement personnel et professionnel.

D'une manière générale, les compétences des salariés de demain dépendraient de manière étroite au développement des *soft skills* des salariés d'aujourd'hui. Les compétences techniques ont une durée de vie de 12 à 18ans, alors que les soft skills sont des compétences durables non périssables, souligne l'OCDE. Autrement dit, les compétences techniques et dures (Hard skills) nécessitent toujours une actualisation pour qu'elles soient mobilisées justement et efficacement, surtout dans le domaine technologique, qui est en forte mutation et en évolution quotidienne. Kaufman a déjà évoqué ce constat en (1974) : « *L'insuffisance des savoirs ou compétences actualisées nécessaires à un travailleur pour continuer d'être parfaitement performant dans son activité professionnelle actuelle ou future* ». ».

C'est vrai que le développement des méthodes de travail décharge en partie les entreprises, mais les confronte à des problèmes plus complexes, d'ordres psychologiques et personnels, que seule la mobilisation des compétences douces peut les résoudre.

3. Cadre conceptuel de Bien-être au travail

3.1. Du bien-être au bien-être au travail

Le concept de bien-être peut être associé à d'autres concepts, comme le bonheur (Argyle, 2003 ; Waterman, 1993) la qualité de vie (bowling, 1991) la santé mentale (massé, & al., 1998), le sentiment d'efficacité personnelle (Harris et Cameron, 2005) la satisfaction (Diener 1997 ; Campbell, & Rogers 1976 ; Labelle et al., 2001 ; Kiziah, 2003), les affects positifs et négatifs (Andrews & McKennell, 1980 ; Veit, C. T., & Ware, J. E, 1983 ; Watson et al., 1988), ou bien la santé psychologique au travail (achille, 2003). Le dictionnaire Larousse définit le bien-être comme un « *état agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit* ». Il s'agit d'un état psychologique, résultant d'un ensemble de facteurs. « *Le bien-être correspond à l'expérience globale de réactions positives envers sa propre vie et inclut toutes les composantes d'ordre inférieur tels que la satisfaction de la vie et le niveau hédonique* » Précise Diener (1994, p.108). Pour Pollard et Lee (2003, p.60), « *Le bien-être est un processus complexe, aux multiples facettes, qui vise à améliorer la santé et le bien-être de la personne, qui n'a cessé d'échapper aux tentatives des chercheurs* ». ».

De même, pour Diener (1998, p.200), « *la satisfaction de la vie, des affects agréables et des affects désagréables constituent les trois facteurs interdépendants du bien-être subjectif. Les affects se référant aux humeurs agréables et désagréables et aux émotions, alors que la satisfaction de la vie se réfère à une évaluation cognitive de la satisfaction dans la vie* ».

Quant au bien-être au travail, il est défini par Richard (2012), comme « *un construit à deux dimensions : une dimension émotionnelle ou affective liée au plaisir et l'ensemble des affects* ».

² L'Organisation de coopération et de développement économique

³ L'Union européenne

positifs et une dimension cognitive liée à la prise de conscience du sens que prend le travail pour la personne ».

Pour l'Organisation Internationale du Travail (OIT) « *le bien-être au travail se rattache à tous les aspects de la vie au travail, de la qualité et la sécurité de l'environnement de travail, le climat au travail, et l'organisation du travail* ». Il s'agit d'un état psychologique caractérisé par la satisfaction de la qualité de vie au travail. « *Le bien-être au travail est évidemment un phénomène collectif puisqu'il concerne toutes les institutions. En quelques années, il est devenu un élément de responsabilité sociale, un souci politique, un objectif, une norme* » souligne Thévenet (2017).

De même l'Organisation Mondiale de la Santé, définit le bien-être au travail comme « *un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part* ».

Selon l'APA (American Psychological Association), « *le bien-être au travail est le résultat de six facteurs : l'équilibre de vie privée - vie professionnelle, l'implication des salariés, la santé et la sécurité, la reconnaissance des employés et le développement des employés, reliés tous ensemble par la communication* ». il s'agit donc d'un mélange entre plusieurs facteurs, associés entre eux par le biais de la communication.

De même, Cotton et Hart (2003) abordent le bien-être au travail comme un construit constitué de satisfaction au travail, de moral (individuel et collectif) et de détresse (individuelle et collective). Leurs travaux s'appuient, sur la santé psychologique au travail et le bien-être.

Dagenais-Desmarais (2010) de sa part, a associé le bien-être au travail à plusieurs variables comme les relations interpersonnelles au travail, le sentiment de compétence l'épanouissement personnel, la reconnaissance au travail, et l'engagement organisationnel.

Pour Biétry et Creusier (2013) Le bien-être au travail se détermine autour de quatre relations indispensables qui ont plusieurs dimensions : une relation positive avec les collègues de travail, avec les managers et supérieurs hiérarchiques, avec les temps sociaux et avec l'environnement physique de travail.

Dans ce sens, Chatillon et Richard (2015) ont proposé aussi quatre composantes qui déterminent le bien-être au travail, il s'agit du sens (Le travail effectué doit avoir un sens), le Lien (les liens et relations interpersonnelles entretenues dans le milieu de travail, ainsi que le soutien apporté par les collègues), l'Activité (c'est la capacité d'action et de réaction sur soi et sur les situations de travail) et le Confort (c'est la qualité du lieu de travail, les dimensions spatiales, l'emplacement des meubles, l'hygiène et la propreté).

Ainsi, Robert (2007) distingue entre le bien-être général et le bien-être au travail. D'après son analyse, le bien-être général repose sur des facteurs de satisfactions issus de la vie quotidienne de la personne, comme les relations familiales, les activités distractives, les loisirs. Quant au bien-être au travail, qui repose sur des facteurs intra-professionnels et extraprofessionnels. Pratiquement lorsque l'entreprise prend une action pour favoriser le bien-être au travail, il faut d'après l'auteure savoir, si elle cherche à améliorer le bien-être général ou d'une manière spécifique le bien-être au travail. « *Octroyer un jour de congé à un salarié parce qu'il déménage est une mesure qui peut favoriser le bien-être général de celui-ci, sans aucune assurance, pour l'employeur, que la personne se sentira alors mieux dans son travail* » Robert (2007, p8).

3.2. Les antécédents du bien-être au travail

Généralement les antécédents du bien-être au travail sont divisés en deux grands facteurs, d'une part, des antécédents organisationnels liés à la nature, aux caractéristiques et l'environnement de travail au sein de l'organisation, à savoir les bruits intenses, l'hygiène et la sécurité (HERZBERG et al. 1959 ; Wadsworth et al. 2010), le rythme de travail (Clark et

al. 1996). Ces facteurs peuvent être liés aussi au style de management, à la reconnaissance et implication aux décisions organisationnelles (Wadsworth et al. 2010). Pour (Dolan et al. 2002, p. 221) « *C'est la capacité d'une personne à influencer d'autres personnes en vue d'atteindre les objectifs organisationnels* ».

De l'autre part, il existe des antécédents individuels, qui sont associés à l'état psychologique de l'employé, à sa motivation (Herzberg et al. 1959 ; Hochwarter et al. 2003 ; Gazioglu & Tansel, 2006). Comme ils peuvent être liés à ses caractéristiques sociodémographiques et familiales (Sousa-Poza et al. 2000 ; Bender et al. 2005).

Certains auteurs (Danna & Griffen 1999) évoquent les facteurs de risques pour la santé et la sécurité du travailleur (conditions de travail, risques pour la santé et sécurité). Les deux auteurs mettent aussi l'accent sur l'existence de facteurs individuels et personnels, qui sont liées généralement aux traits de personnalité, qui exercent un effet de fond sur le bien-être d'un individu. Ainsi, des facteurs liés au stress occupationnel au travail à savoir, les facteurs et l'environnement de travail, le rôle de l'individu dans l'organisations, et l'interface maison/travail. De même les auteurs distinguent deux types de conséquences du bien-être au travail. « *D'abord, à un niveau individuel, les conséquences du bien-être seraient d'ordres physiques (p.ex. Qualité du sommeil), psychologique (épanouissement) et comportementale (départ de l'entreprise, performance au travail). A un second niveau, il importe d'analyser les effets du bien-être sur la performance globale de l'organisation, effets qui ont jusqu'à présent été cernés à travers les coûts divers (absentéisme, baisse de productivité, ...) engendrés par un manque de bien-être* » Delobbe (2009, p 5).

4. Soft skills et bien-être au travail : Articulation théorique

La présence des émotions et de l'interaction au travail ont été déjà évoquées par la théorie de l'échange social (Thibault et Kelley (1959) ; Lawler (2001). Selon ces auteurs, les émotions sont considérées comme une des caractéristiques principales de l'échange social qui se manifestent et se développent sur la base de processus d'attribution. Si une relation d'échange crée plus de sentiments positifs, les parties seront beaucoup plus motivées pour renforcer leur relation d'échange et cela impacte positivement leur bien-être, leur satisfaction, leur engagement de citoyenneté organisationnelle (Rhoades et Eisenberger (2002) ; Chiaburu et Harrison (2008).

D'après Soares (2003), « *Le travail est aussi la scène de la (re)production de différentes émotions : peur d'avoir un accident, de tomber malade en raison du travail ou de perdre son emploi ; satisfaction et fierté d'un travail bien fait ; colère devant une injustice au travail ; joie et surprise en apprenant une promotion, etc* ». Les émotions sont omniprésentes dans chaque environnement de travail, c'est pour cette raison qu'il faut impérativement les savoir-gérer pour faire face à toutes les situations nuisibles et stressantes (Tugade et Fredrickson, 2004 ; Gloria et coll., 2013 ;). L'intelligence émotionnelle est une soft skills indispensable dans ce cas, elle désigne « *L'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres* » (Mayer & Salovey, 1997). L'intelligence émotionnelle contribue d'une manière directe et positive au bien-être, elle permet grâce aux attitudes qu'elles mobilisent, une meilleure santé mentale et physique, des relations sociales plus empathiques, fructueuses et constructives. (Mikolajczak et al., 2014). « *L'intelligence émotionnelle est le seul plus grand prédicateur de performance dans l'environnement de travail en plus d'être le plus puissant vecteur de leadership et d'excellence personnelle* » Précisent Bradberry & Greaves (2009, p. 21). De même, les émotions n'influencent pas seulement le bien-être au travail, la satisfaction au travail est souvent associée aux émotions, positives ou négatives, ressenties par l'individu dans son travail (Odom et al., 1990 p.159). Le fait de bien gérer ses émotions impacte positivement la satisfaction au travail, car cette

dernière est caractérisée par un ensemble d'émotions plaisantes et positives dans l'accomplissement des tâches de travail demandé (Locke 1969 p.316)

D'autres auteurs évoquent l'importance de la motivation dans le bien-être au travail, il s'agit pour Morin et Aubé, (2007 p123) d'un « *Processus psychophysiologique qu'on peut difficilement observer directement ; par contre, on peut étudier ses effets sur les attitudes et les comportements de la personne au travail* ». « *Ce phénomène constituerait un important déterminant de la performance organisationnelle et du bien-être des personnes* » précisent (Morin & Aubé, 2007 p123). De même S. Robbins et al., (2006) évoquent l'importance de la motivation extrinsèque verbale sur le comportement des salariés. Ce type de motivation permet de se sentir plus volontaire et enthousiaste parce que leur comportement est plus compatible avec leurs buts personnels et professionnels (Gagné & Deci, 2005).

Ainsi, compte tenu de toutes les situations stressantes et exigeantes que le monde professionnel connaît, la gestion du stress en tant que soft skills est tellement importante pour agir face à ces situations et assurer le bien-être au travail. Il s'agit d'une soft skills nécessaire et indispensable pour les salariés. Pour Tessier (2006) le management des situations complexes et stressantes doit se pencher plus sur le savoir-être, la flexibilité, l'adaptabilité, la polyvalence, et la communication interpersonnelle. Ces qualités sont nécessaires pour gérer son stress et se sentir bien. De sa part, Stocker (2006) souligne l'importance des compétences molles (soft) dans la gestion des situations stressantes dans les organisations.

D'autres soft skills s'avèrent très essentielles également pour l'amélioration du bien-être au travail, comme le sens de la communication, qui a d'après (Gravel, 2005, p.6) « *une conséquence sur l'image de soi, la qualité de vie au travail, tout autant que sur la satisfaction, la motivation et l'estime de soi de chaque individu* ». Comme la résilience personnelle, qui résulte d'un processus qui consiste à s'adapter aux situations stressantes et traumatismes, et à rebondir à l'adversité (Windle, G. 2011). Comme le degré de l'adaptabilité (Bouffardet al. 1997), le sens à la vie (Finkenauer & Baumeister, 1997), la perception positive de soi (Argyle & Martin, 1991), qui sont considérés comme des déterminants subjectifs du bien-être au travail.

5. Discussion théorique

La dynamique mondiale actuelle incite les entreprises d'être résilientes professionnellement, les soft skills, entre autres, permettent de s'acclimater à cette dynamique, de rester dans un climat propice au bien-être.

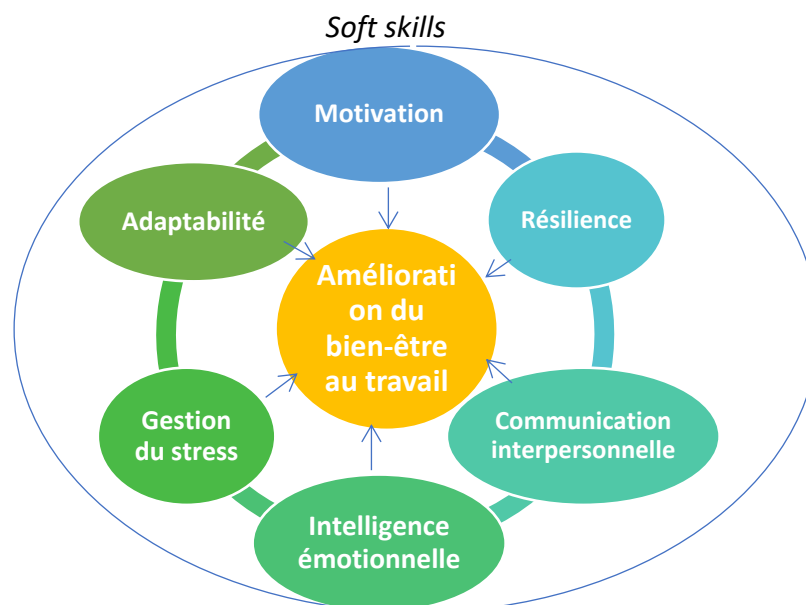
Après avoir traité les fondements théoriques entre les soft skills et bien-être au travail, il s'est avéré que ces compétences, dites comportementales, et personnelles, semblent nécessaires au bien-être. C'est vrai qu'il existe d'autres facteurs qui améliorent le bien-être au travail, comme l'environnement et les conditions de travail. (Herzberg et al. 1959 ; Clark et al. 1996 ; Wadsworth et al. 2010). Cependant, la mobilisation et le développement des soft skills deviennent une nécessité au sein de l'entreprise, surtout dans ce monde volatile (Bouret et al 2018). Selon l'Organisation internationale du Travail (BIT, 1975), l'emploi doit permettre aux employés de s'épanouir en développant leurs capacités personnelles. Les entreprises doivent investir davantage dans le développement des compétences soft de leurs employés. Cela impacte non seulement le bien-être au travail, mais également la performance économique et sociale de l'entreprise.

Par définition les soft skills englobent à la fois les états émotionnels (enthousiasme, bonne humeur, satisfaction, etc.), les traits de personnalité (introversion/ extraversion, ouverture d'esprit...etc.), et les compétences que l'on peut acquérir, et développer (prise de parole, créativité, confiance en soi, agilité, résilience et autonomie...etc.). Toutes ces dimensions n'impactent pas seulement le bien-être au travail, mais également le niveau de satisfaction au travail, cette dernière peut être influencée par différents facteurs. Tels que l'environnement

de travail, la rémunération, les possibilités de promotions, les émotions ressenties, ainsi que les relations entretenues avec les collaborateurs au travail (Churchill et al. 1974). Les compétences émotionnelles, et relationnelles, sont toujours présentes dans l'environnement professionnel. Dans ce sens, Karatepe et al. (2006 p.548) pensent que la satisfaction au travail est directement reliée aux traits de la personnalité des salariés. Ils évoquent l'importance des relations dans le travail, et dans la satisfaction des salariés Karatepe et al. (2006 p. 558). A ce niveau, plusieurs compétences douces peuvent être mobilisées pour favoriser les bonnes relations au travail, à savoir, le sens de la communication, l'empathie, l'intelligence émotionnelle et sociale.

Le bien-être avec ses deux dimensions, subjectives ou psychologiques, est implicitement lié aux soft skills, le bien-être subjectif est bien entendu basé sur des affects positifs ou négatifs, sur le niveau de satisfaction (keyes et all. 2002). Ces variables sont déjà des états émotionnels qui peuvent être régulés par l'intelligence émotionnelle, par le degré d'adaptabilité et de résilience émotionnelle. Quant au bien-être psychologique, il est associé aux relations positives, à l'autonomie individuelle, à l'acceptation de soi, au sens de la vie et la croissance personnelle (Ryff et Singer 1998).

Figure 4 : Soft skills et bien-être au travail



Source : établie par l'auteur

6. Conclusion

Tout au long de ce travail, nous avons abordé les deux concepts de soft skills, et de bien-être au travail, le premier regroupe une variété de compétences, comportementales, transversales, génériques, relationnelles, émotionnelles, humaines et sociales, qui rentrent dans le savoir-être de la personne, et qui lui permettent d'être plus efficace, plus performant, et plus positif. Le deuxième concept correspond à l'état d'esprit positif et harmonieux d'un salarié, lié aux différents facteurs susceptibles d'influencer la qualité de vie au travail.

À travers cette réflexion, nous avons essayé de montrer l'importance des soft skills dans l'amélioration du bien-être au travail. La revue de littérature sur les différents apports théoriques permet de constater que le bien-être au travail est le résultat d'un ensemble de facteurs psychologiques et comportementaux, à savoir les soft skills. En effet, le bien-être au travail est étroitement lié au sentiment de l'efficacité personnelle, à la motivation, à la capacité de gérer ses émotions négatives, aux relations positives avec les autres

collaborateurs, au degré d'adaptabilité et de flexibilité personnelle. Toutes ces qualités sont considérées comme des soft skills, vitales et incontournables pour le bien-être au travail.

Malgré la diversité des travaux consacrés à l'analyse du bien-être au travail en sciences de gestion, un nombre limité d'études a été établi pour comprendre le lien entre les soft skills et bien-être au travail. Cependant, ce type de compétence est très nécessaire, parce qu'il repose sur des qualités humaines et relationnelles, qui facilitent la vie pour tous les acteurs au sein de l'entreprise. Dans toutes les organisations, les soft skills doivent se présenter normalement dans tout le processus de recrutement et doivent occuper une place importante lors de la sélection des candidats. Parce qu'elles constituent des compétences capitales. Pour Bouret, (2014) « À diplôme identique, les soft skills permettent au recruteur d'identifier la singularité d'un profil et les compétences interpersonnelles qui vont fluidifier son relationnel, d'évaluer si le candidat va répondre aux attentes, s'épanouir, s'adapter au quotidien et aux imprévus »

Il devient nécessaire pour les entreprises de miser plus sur le développement des compétences comportementales de leurs collaborateurs. Car ces compétences représentent un investissement humain rentable, qui se révèle particulièrement essentiel pour constituer des équipes de travail efficaces, soudées, et solidaires. Cet investissement humain sert également les performances économiques et sociales de l'entreprise. Selon Boukar, (2018) « Le développement des soft skills des collaborateurs est aussi rentable pour l'entreprise. Ces compétences aident à contrôler de nombreuses situations difficiles dans le milieu professionnel et à s'améliorer sur tous les plans, et éviter tous les conflits potentiels sur le lieu de travail. ».

Notre travail peut être utile et constitue un essai théorique sur les soft skills et bien-être au travail dans les sciences de gestion. Par contre, il présente certaines limites, comme l'indisponibilité des références actualisées, et l'absence d'un apport empirique qui pourrait ajouter une valeur ajoutée scientifique et professionnelle. Pour cela, nous suggérons dans de prochains travaux d'étendre davantage cette étude, en élaborant un essai empirique avec un échantillon représentatif.

Références

- (1) Mauléon, F. Hoarau J., Bouret J., (2014). *Le réflexe soft skills : Les compétences des leaders de demain*, Ed. Dunod, Paris.
- (2) Perreault, H. (2004). « Business Educators Can Take a Leadership Role in Character Education. » Business Education Forum. 59(1), 23-24.
- (3) Frahane, A.H., Cité dans la Publication « *Journal du Village de la Justice/ N° 80* ». (2017). Disponible sur <https://benedictebury.fr/wp-content/uploads/2018/07/Sofskills-2017-VJ-intervention-BBury.pdf> (consulté le 11/02/2022)
- (4) Bertrand, L. (2016). Pourquoi tant d'intérêt pour les soft skills aujourd'hui ?, disponible sur <https://www.groupe-adecco.fr/articles/soft-skills-pourquoi-tant-dinteret-pour-les-soft-skills-aujourd'hui/> consulté le (15/02/2022)
- (5) Bellier, S. (2004), *Le savoir-être dans l'entreprise*, Vuibert, Paris.
- (6) Theurelle-Stein, D. Barth, I. (2017). Les soft skills au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management & Avenir* (N° 95), p. 129-151
- (7) Albadea, I. Giret, J.-F. (2016). « L'effet des soft skills sur la rémunération des diplômés », CEREQ Net.doc No. 149.
- (8) Brasseur, M. Magnien, L. (2009). « Quel est le rôle de l'apprentissage dans la diffusion des pratiques exemplaires », *Revue internationale de psycho sociologie*, No. 37(15), p. 327-355.

- (9) Thiberge, B. (2007). « Introduction », in B. THIBERGE, *La question des compétences sociales et relationnelles*, points de vue de praticiens. Questions contemporaines, L'Harmattan, Paris, p. 9-16.
- (10) Bender, A. Dejours, C., Wechtler, H. (2009). « Carrières nomades et compétences émotionnelles », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, No. 73, p. 19-36, juillet-août-septembre.
- (11) Brown, Ph. Lauder, H. Aston, D. (2011). *The Global Auction*, Oxford : Oxford University Press, p. 198.
- (12) Minichiello, F. (2017). « Compétences socio-émotionnelles : recherches et initiatives », *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 76, 12-15.
- (13) Sharma, M. (2009). How important are soft skills from the recruiter's perspective? *The Icfai University Journal of Soft Skills*, 3(2), 19–28.
- (14) Faulx D., & Peters, S. (2011), « *Evaluer les compétences sociales : une nécessité pour les organisations, un défi pour les organismes de formation* », *Psychologie du travail et des organisations*, n° 16, pp. 1-15
- (15) Parente, D. H. & Stephan, J. D. & Brown, R. C. (2012). « Facilitating the acquisition of strategic skills: The role of traditional and soft managerial skills ». *Management Research Review* 35(11), 1004-1028.
- (16) Giret, J.F. (2017). Ces compétences sociales et comportementales décisives. Info Formation, N° 930. Disponible sur <https://webdoc.centre-inffo.fr/wp-content/uploads/2019/01/IF-930-pp-26-27.pdf>, consulté le (18/03/22)
- (17) Bouret, J. Mauléon, F. Hoarau, J. (2018). *Soft Skills. Développez vos compétences comportementales, un enjeu pour votre carrière*. Dunod, « Management / Leadership ».
- (18) Cimatti, B. (2016). Definition, Development, Assessment of Soft Skills and Their Role for the Quality of Organizations and Enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10(1), 97 - 130. doi: 10.18421/IJQR10.01-05
- (19) Jarleton, C. (2018), Livre Blanc : « Les soft skills, clés du succès pour les métiers du futur », disponible sur <https://www.lab-rh.com/management/livre-blanc-les-soft-skills-cles-du-succes-pour-les-metiers-du-futur/> consulté le (17/02/2022)
- (20) Kaufman , H. G. (1974).. *Obsolescence and professional career development* . New York : AMACOM ,
- (21) Argyle, M. (2003). *18 causes and correlates of happiness*. Well-being: The foundations of hedonic psychology, 353.
- (22) Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of personality and social psychology*, 64(4), 678.
- (23) Bowling, A.: 1991, *Measuring Health: A Review of Quality of Life Measurement Scales* (Open University Pres, Buckingham).
- (24) Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, M. A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique: L'ÉMMBEP. *Canadian Journal of Public Health*, 89(5), 352-357.
- (25) Harris, G. E., & Cameron, J. E. (2005). Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3), 159.
- (26) Diener, E. D., & Eunkook Suh, M. (1997). Subjective well-being and age: An international analysis. *Annual review of gerontology and geriatrics*, 17, 304-324.
- (27) Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life: Perceptions, evaluations, and satisfactions*. Russell Sage Foundation.

- (28) Labelle, R., Bouffard, L., Alain, M., Dubé, M., Bastin, E., Lapierre, S. (2001). Bien-être et détresse psychologique : vers un modèle hiérarchique cognitivo-affectif en santé mentale, *Revue québécoise de psychologie*, 22, 1, 71-87.
- (29) Kiziah, J. E. (2003). Job Satisfaction vs. work fulfillment: Exploring positive experience at work (Doctoral dissertation, Virginia Commonwealth University).
- (30) Andrews, F. M., & McKennell, A. C. (1980). Measures of self-reported well-being: Their affective, cognitive, and other components. *Social indicators research*, 8(2), 127-155.
- (31) Veit, C. T., & Ware, J. E. (1983). The structure of psychological distress and well-being in general populations. *Journal of consulting and clinical psychology*, 51(5), 730.
- (32) Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of personality and social psychology*, 54(6), 1063.
- (33) Achille M. A., 2003b, « Définir la santé au travail. II. Un modèle multidimensionnel des indicateurs de la santé au travail », in Foucher R., Savoie A. et Brunet L. (éds), op. cit., pp. 91-109.
- (34) Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being. Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31, 103-157.
- (35) Diener, E., Sapyta, J. J., & Suh, E. (1998). Subjective well-being is essential to well-being. *Psychological inquiry*, 9(1).
- (36) Pollard, E. L., & Lee, P. D. (2003). Child well-being: A systematic review of the literature. *Social Indicators Research*, 61(1), 59–78
- (37) Richard, D. (2012). Management des risques psychosociaux: une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université de Savoie.
- (38) Thevenet M., (2017), Le bien-être au travail, une dimension collective, in Bachelard O., *Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant*, Presses de l'EHESP.
- (39) Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127.
- (40) Dagenais-Desmarais, V. 2010. Du bien-être psychologique au travail: Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit. Thèse de doctorat: Département de psychologie, Université de Montréal: Montréal.
- (41) Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 23-41.
- (42) Chatillon E., Richard D. (2015) « Du Sens, du Lien, de l'Activité et du Confort :
- (43) proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le S.L.A.C. », *Revue Française de Gestion*, à paraître.
- (44) Robert, N. (2007). Bien-être au travail, une approche centrée sur la cohérence de rôle. INRS.
- (45) Vergès, P. (2001). L'analyse des représentations sociales par questionnaires. *Revue française de sociologie*, 537-561.
- (46) Herzberg F., Mausner, B. Snyderman, B.. (1959). *The motivation to work*, NewYork: Wiley.
- (47) Wadsworth Emma J.K. Katherine S. Chaplin, Paul H. Allen and Andrew P. Smith. 2010 « What is a Good Job? Current Perspectives on Work and Improved Health and Well-Being ». *The Open Occupational Health & Safety Journal*.
- (48) Clark, A.E. and Oswald, A.J. (1996), "Satisfaction and Comparison Income", *Journal of Public Economics*, 61, pp.359-381

- (49) Dolan, R. J. (2002). Emotion, cognition, and behavior. *Review Neuroscience and Psychology*, 298, 1191-1194.
- (50) Hochwarter, W. (2003), "The interactive effects of pro-political behavior and politics perceptionson job satisfaction and affective commitment", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 33No. 7, pp. 1360-1378
- (51) Gazioglu, S. and A. Tansel (2006) 'Job Satisfaction in Britain : Individual and job related factors. Appl. Econ.
- (52) Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 29(6), 517–538
- (53) Bender, K. A., Donohue, S. M., & Heywood, J. S. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford Economic Papers*, 57(3), 479-496. <https://doi.org/10.1093/oep/gpi015>
- (54) Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.
- (55) Delobbe, N. (2009). Bien-être au travail et performance de l'organisation : Revue de la littérature et pistes de recherche. Etude réalisée à la demande de la Direction Générale Humanisation du Travail.
- (56) Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). The social psychology of groups. John Wiley.
- (57) Lawler. 2001 « An Affect Theory of Social Exchange », *American Journal of Sociology*, vol. 107, no 2, p. 321–352
- (58) Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714
- (59) Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.
- (60) Odom, R.Y., Boxx, W.R. and Dunn, M. (1990) Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion. *Public Productivity and Management Review*, 14, 157-169.
- (61) Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(4), 309–336.
- (62) Morin, E. & C. Aubé. (2007). *Psychologie et management*, 2e édition, Montréal : Chenelière Éducation.
- (63) Robbins, P. S. (2006). *Organization Behavior* (10th ed.). Benyamin Molan (Alih Bahasa) Perilaku Organisasi, Edisi lengkap. Gramedia. Jakarta, Indonesia.
- (64) Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362
- (65) Soares A. (2003), « *Les émotions dans le travail* », Travailler, 9, pp. 9-18.
- (66) Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals usepositive emotions to bounce back from negative emotionalexperiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320–333.
- (67) Gloria, C. T., Faulk, K. E., and Steinhardt, M. A. (2013). *Positive affectivity predicts successful and unsuccessful adaptation to stress*. *Motiv. Emot.* 37, 185–193. doi: 10.1007/s11031-012-9291-8
- (68) Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). New York: Basi Books.
- (69) MIKOLAJCZAK, M. QUOIDBACH, J. KOTSOU, I. & NELIS, D. (2014), *Les compétences émotionnelles*, Paris, Dunod.
- (70) Bradberry, J. & Greaves, J. (2009). *Emotional intelligence 2.0*. San Diego, CA: TalentSmart.

- (71) Tessier N. (2006), L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail, *Revue Management et Avenir*, pp. 143-158.
- (72) Stoker J.I. (2006), Leading middle management : consequences of organizational changes for tasks and behaviours of middle managers, *Journal of General Management*, Vol. 32:1, pp. 31-42
- (73) Gravel, C. (2005). Le défi du monde de la santé. Comment humaniser les soins et les organisations. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- (74) Windle, G. (2011). What is resilience? A review and concept analysis. *Reviews in Clinical Gerontology*, 21(2), 152–169.
- (75) Bouffard, L., & Lapierre, S. (1997). La mesure du bonheur [The measurement of happiness]. *Revue Québécoise de Psychologie*, 18(2), 271–310.
- (76) Finkenauer, C., & Baumeister, R. F. (1997). L'effet des variables subjectives sur le bonheur. Résultats de la recherche et implications pour la thérapie [The effect of subjective variables on happiness: Research results and the implications for treatment]. (L. Bouffard, Trans.). *Revue Québécoise de Psychologie*, 18(2), 99–118.
- (77) Argyle, M. (1991). Cooperation: The basis of sociability. Taylor & Frances/Routledge.
- (78) Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 254–260
- (79) Karatepe, O.M. and Tekinkus, M. (2006) The Effects of Work-Family Conflict, Emotional Exhaustion, and Intrinsic Motivation on Job Outcomes of Front-Line Employees. *International Journal of Bank Marketing*, 24, 173-193.
- (80) Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007–1022
- (81) Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1–28.
- (82) Boukar J.E. (2018). Développez la culture des soft skills dans votre entreprise. Publié le 12 Juillet 2018. Disponible sur <https://softskillsmaroc.com/developpez-la-culture-des-soft-skills-dans-votre-entreprise/> (consulté le 19/03/2022)