



HAL
open science

Le bien-être au travail et implications managériales : Une revue de littérature exhaustive

Youssef Chainane, Yassine Boudi

► To cite this version:

Youssef Chainane, Yassine Boudi. Le bien-être au travail et implications managériales : Une revue de littérature exhaustive. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2024, 10.5281/zenodo.12639147 . hal-04637768

HAL Id: hal-04637768

<https://hal.science/hal-04637768>

Submitted on 7 Jul 2024

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License

Le bien-être au travail et implications managériales : Une revue de littérature exhaustive

Wellbeing at work and managerial implications: A comprehensive literature review

Youssef CHAINANE, (Doctorant)

*Laboratoire de Recherches en Gestion, Économie et Sciences Sociales (LARGESS)
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'El Jadida.
Université Chouaib Doukkali, Maroc.*

Yassine BOUDI, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire de Recherches en Gestion, Économie et Sciences Sociales (LARGESS)
Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'El Jadida.
Université Chouaib Doukkali, Maroc.*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales (FSJESJ). Route Nationale N°1 El haouziya, Boîte Postale n°356 24000 MAROC. Université Chouaib Doukkali, Maroc. Fax : +212523355242 Tél : +212523379301
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	CHAINANE, Y., & BOUDI, Y. (2024). Le bien-être au travail et implications managériales : Une revue de littérature exhaustive. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(7), 61-80. https://doi.org/10.5281/zenodo.12639147
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: June 03, 2024

Accepted: July 02, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 7 (2024)

Le bien-être au travail et implications managériales : Une revue de littérature exhaustive

Résumé :

L'entreprise marocaine fait face à des défis majeurs, car l'environnement est dynamique, poussant l'entreprise à ajuster sa stratégie, son organisation et de miser sur ses ressources humaines. Cette quête de performance n'est pas sans conséquences sur le bien-être au travail des salariés, qui souffrent de plus en plus du stress, d'épuisement au travail (*burnout*) et d'autres maux produisant ainsi des conséquences terribles sur la santé. Selon l'étude nationale de l'Observatoire Marocain du Bonheur, (2017), 30% des sondés affirment avoir souffrir d'un stress dans le milieu du travail. De ce fait, la communauté nationale et internationale est consciente de l'intérêt du sujet et de la nécessité d'entreprendre des actions concrètes pour endiguer les risques psychosociaux, ainsi que de faire de cette variable un levier de performance (Gallup¹,2018). En revanche, le bien-être au travail est une variable complexe, d'une part par les différents soubassements théoriques qui l'encadrent et d'autre part par l'existence de plusieurs dimensions qui le composent. Par ailleurs, ce concept est souvent associé à des concepts proches tels que la qualité de vie (Bowling, 1991), la satisfaction (Kiziah, 2003), les affects (Watson et al., 1988), la santé mentale (Massé et al., 1998) et enfin la santé psychologique au travail (Achille, 2003). Conséquemment, l'objectif de cet article est de présenter les différentes approches du bien-être au travail, afin de cerner le concept par rapport aux concepts connexes et de passer en revue les différentes échelles de mesure et modèles du bien-être au travail nécessaires pour sa conceptualisation, tout en prenant du recul pour présenter les analyses critiques quant à leurs utilisations. Enfin, il est judicieux de mettre l'accent sur l'évolution du concept et les pratiques du bien-être au travail au Maroc ainsi que de présenter ses implications managériales pour la dynamique des entreprises marocaines à l'instar des enjeux de l'environnement actuel.

Mots clés : Bien-être au travail, burnout, stress, échelle de mesure, performance.

Classification JEL : I31, M10, M12, M14.

Type de l'article : Recherche théorique.

Abstract:

The Moroccan company faces major challenges, as the dynamic environment drives the company to adjust its strategy, its organization and to focus on its human resources. This pursuit of performance is not without consequences on the employee's wellbeing, who are increasingly suffering from stress, burnout and other illnesses, thereby producing terrible health consequences. According to the national study of (the Moroccan Observatory of Happiness, 2017), 30% of respondents claim to have experienced stress in the workplace. As a result, the national and international community is aware of the interest of the subject and the need to undertake concrete actions to contain psychosocial risks, as well as to make this variable a lever of performance (Gallup ,2018). On the other hand, wellbeing at work is a complex variable, on the one hand due to the different theoretical underpinnings that frame it and on the other, because of the existence of several dimensions that make up it. Moreover, this concept is often associated with related concepts such as quality of life (Bowling, 1991), satisfaction (Kiziah, 2003), affects (Watson and al., 1988), mental health (massé and al, 1998) and, finally, psychological health at work. (Achille, 2003). Consequently, the aim of this article is to present the different approaches to wellbeing at work, in order to identify the concept in relation to the related concepts and to review the different scales of measurement and models of wellbeing at work necessary for its conceptualization, while taking backwards to present critical analyses as to their uses. Finally, it is wise to focus on the evolving concept and practices of workplace wellbeing in Morocco as well as to present its managerial implications for the dynamics of Moroccan companies in line with the challenges of the current environment.

Keywords: Wellbeing at work, burnout, stress, scale of measurement, performance.

Classification JEL: I31, M10, M12, M14.

Paper type: Theoretical Research.

¹ Gallup est une société de recherche et de conseil renommée dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de l'analyse organisationnelle (www.gallup.com).

1. Introduction :

Au Maroc, les entreprises ont connu deux périodes différentes, la première est relative à l'époque du protectorat français où l'activité artisanale était prépondérante et suffisait à répondre aux besoins de la demande marocaine malgré les moyens limités de ces petites unités de production (Allali, 2008), cependant c'est à partir de la période postindépendance que les entreprises marocaines vont proliférer grâce à la dynamique des marchés publics ainsi qu'un ensemble de mesures économiques adoptant la libéralisation des secteurs (Zaoual, 2008). Aujourd'hui l'économie marocaine se veut être libérale avec une ouverture sur l'économie internationale, ce qui fait que l'entreprise marocaine fait face à une concurrence internationale. En outre, l'environnement actuel est de plus en plus instable et dynamique, nous assistons au déclenchement de crises économiques (*volatilité des prix des matières premières*), sociales (*revendications sociales et grèves*), sanitaires (*conséquences économiques du Covid-19*) et enfin écologiques (*sécheresse, stress hydrique, transition énergétique, etc.*). Ces facteurs poussent les entreprises à ajuster leur stratégie, leur organisation et leurs ressources humaines pour juguler les menaces de l'environnement (école de contingence, Burns et Stalker). De ce fait, la course effrénée que se livrent les entreprises dans ce contexte économique n'est pas sans conséquences sur le bien-être des salariés, souffrant de plus en plus des risques psychosociaux (*stress, burnout, maladies, etc.*).

En effet, La question du bien-être au travail est devenu fondamentale, car les salariés sont une partie prenante (Freeman, 1984), et qui ont des attentes sociales, faute de réponse favorable à ces revendications, l'entreprise risque de subir des réactions violentes e.g. (*grève sociale*) ou bien la dégradation de son image de marque employeur lui coûtant éventuellement la perte de ressources humaines de grande qualité. À ce titre, le Maroc a instauré le **droit du travail en 2004**, permettant ainsi la création de certaines instances afin d'assurer le dialogue social et de prévenir les conflits sociaux. Par ailleurs, d'autres institutions marocaines se sont penchées sur la question du bien-être au travail, comme l'enquête menée en 2012 par le **Haut-commissariat au plan (HCP)** pour essayer de proposer une définition au bien-être général marocain, ensuite, **l'Observatoire Marocain du Bonheur (OMB)** en 2017, qui s'est intéressé au sujet du bien-être au travail et enfin **la charte RSE de la CGEM**, qui ambitionne de répandre les actions à vocation sociales au sein des entreprises. Par conséquent, il est pertinent de soulever les questions suivantes : *Quel est l'intérêt du bien-être au travail dans la réussite des entreprises marocaines face aux enjeux de l'environnement actuel ? Quelles sont les implications managériales du bien-être au travail ?*

De ce fait, dans la littérature scientifique, le bien-être au travail est présenté comme un concept multidimensionnel, ses définitions sont construites à partir de soubassements théoriques différents et la conceptualisation nécessite l'utilisation des outils de mesure qui sont divers. C'est ainsi qu'il convient d'étudier les différentes approches théoriques du bien-être au travail en vue, de le distinguer par rapport à des concepts proches (*satisfaction, qualité de vie et bonheur*) et de passer en revue les échelles de mesure existantes en portant une analyse critique concernant les méthodologies adoptées et leur champ d'application. Enfin, nous allons vous présenter les modèles du stress ainsi que ceux du mal-être et les modèles du bien-être au travail qui nous offrent un aperçu concernant les deux facettes pathogéniques et salutogénique du sujet. (Richard, 2012).

En somme, après avoir présenté notre introduction, le développement de cet article est structuré de la manière suivante : Nous abordons dans une première section, les définitions du concept et les échelles de mesure du bien-être disponibles, ensuite dans une deuxième section nous présentons les modèles du mal-être et du bien-être, après dans une troisième section nous mettons l'accent sur la contextualisation du concept au Maroc ainsi que ses implications managériales pour l'entreprise et finalement nous tirons les conclusions nécessaires.

2. Le bien-être : un concept pluridisciplinaire et dynamique.

Le bien-être est un concept ancien, qui remonte à l'antiquité souvent associée à la notion de « bonheur », il demeure aujourd'hui important dans le management des entreprises avec l'apparition de nouvelles pratiques managériales visant à faire du bien-être au travail une valeur culturelle afin de lutter contre les risques psychosociaux (*stress, burn-out etc.*) et d'augmenter la performance de l'entreprise, c'est ainsi que certaines entreprises ont mis en place un poste pour le management du bien-être (à titre d'exemple : la nomination assez courante de « *Chief Happiness Officer* ». Par ailleurs, le bien-être est un concept pluridisciplinaire, car plusieurs apports (philosophiques, psychologiques, et neurosciences) ont tenté de cerner les contours de ce concept, qui jusqu'aujourd'hui on ne trouve pas de consensus autour de sa définition dans la littérature scientifique. En sus, les salariés en tant que partie prenante ont des attentes sociales nombreuses et diverses, faisant ainsi du bien-être un concept dynamique Richard (2012), qui agit comme un instrument de stimulation intellectuelle et qui répond aux besoins des salariés.

2.1 Définitions du concept bien-être.

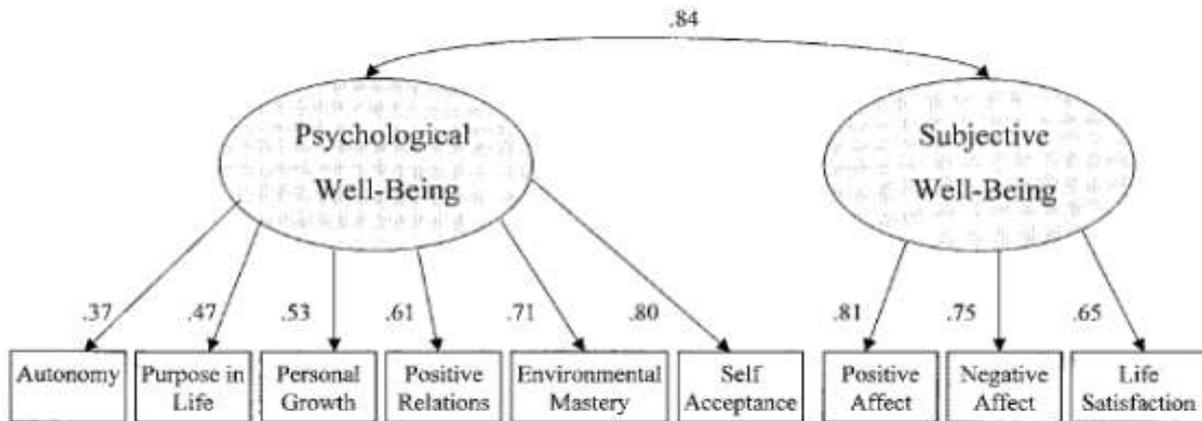
Plusieurs disciplines se sont penchées sur la question du bien-être, tout d'abord, le dictionnaire Larousse définit le bien-être comme un « *état agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit* ». Ensuite, nous vous présentons les différents apports issus de disciplines diverses.

2.1.1 Apport philosophique.

Deux grandes écoles de pensées philosophiques ont influencé les théories du bien-être au travail, il s'agit premièrement de l'approche hédonique, qui est fondée en 306 Av. J.C. (Épicure). En effet (White, 2006), avance que le bonheur constitue l'ultime objectif de l'être humain et se manifeste par la maximisation du plaisir et la satisfaction des désirs. Cette approche hédonique désigne le bien-être comme la présence d'affects positifs (*feeling good*) qui se réalise par la recherche de sensations plaisantes et de l'évitement de la souffrance. En fait, la plupart des recherches conceptualisent le bien-être dans le cadre de cette approche comme le bien-être subjectif (Diener, E., & Lucas, R. E. 1999), qui est déterminé par une évaluation subjective que l'individu fait de sa propre vie (dimension affective) Diener, E. (1984). Secondairement, il y'a l'approche eudémonique, qui est apparue au 7ème siècle av. J.C., (Hésiode) puis avec Aristote, qui considère à son tour que le bonheur (en latin, *eudaimonia*) est le principe suivant : « *c'est pour l'atteindre que nous accomplissons tous les autres actes, il est bien le génie de nos motivations et le bien-être humain suprême* ». L'approche eudémonique considère que l'atteinte du bien-être passe par la réalisation de soi et l'accomplissement personnel (Kraut, 1979), autrement dit, les individus atteignent le bien-être eudémonique lorsqu'ils sont en mesure de vivre et d'exercer des activités en harmonie avec leurs valeurs et en accord avec ce qu'ils sont (Ryan RM, Deci EL, 2001). Dans cette perspective eudémonique, les travaux de Seligman, (2002) ont permis la conceptualisation du bien-être psychologique, selon (Ryff et Keyes, 1995), par la réunion de six dimensions : l'autonomie, le développement de soi, les relations positives avec autrui, le sentiment de maîtrise et enfin l'acceptation de soi. Finalement, les deux approches du bien-être que ce soit la maximisation du plaisir (hédonisme) ou la réalisation de soi (eudémonisme) ne sont ni synonymes ni opposées, mais elles peuvent être complémentaires et interreliées (Cf. figure1) dans la mesure où les individus chercheront à la fois la maximisation du plaisir et l'épanouissement personnel.

² [Définitions : bien-être - Dictionnaire de français Larousse](#)

Figure 1 : Corrélation standardisée d'un modèle de bien-être unifié.



Source: Keyes L M et Ryff C D, 2002. *Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions*, Journal of Personality and Social Psychology.

Cependant, un consensus est établi entre les auteurs de ces deux approches, le bien-être ne se définit pas par la suppression d'affects négatifs, car l'absence d'émotions négatives ne permet pas d'atteindre automatiquement le bien-être et par conséquent, on peut conclure que le bien-être n'est pas opposé au stress professionnel (Cacioppo, J. T., & Berntson, G. G. 1999).

2.1.2 L'apport psychologique.

Le champ de la psychologie est vaste, il s'est intéressé de manière générale à des problèmes affectant la santé mentale des individus, avant qu'il soit transposé au domaine professionnel. Cette spécification du domaine de la psychologie dans le contexte professionnel s'est accentuée par la prolifération des problèmes liés à la santé psychologique des salariés au sein des entreprises. De nos jours, certaines données secondaires sont alarmantes, en effet, 75% des cas d'invalidité concernent les problèmes liés à la santé psychologique d'après une étude canadienne (Watson Wyatt, 2005), en Europe 50% à 60% des jours perdus sont imputables au stress au travail (Paolli et Merllié, 2000) et aux États-Unis il y a une augmentation des dépenses liées aux services de santé mentale au profit de plus de 36 millions de citoyens, ce qui est très coûteux d'après les sources de (Agency for Healthcare Research and Quality, 2009³).

Par ailleurs, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) considère en 2020, que la dépression est une cause d'invalidité importante dans le monde situé juste derrière la première cause à savoir les problèmes cardiaques. (Organisation mondiale de la santé, 2001⁴).

En outre, dans le milieu du travail, on observe qu'une dégradation de l'état de santé des employés serait responsable de l'accroissement du taux d'absentéisme, l'augmentation des coûts liés aux assurances-maladies, la prolifération de litiges entraînant ainsi des poursuites judiciaires et enfin une baisse du taux de productivité selon les travaux de (Danna et Griffin, 1999).

Par conséquent, face à de tels constats, la recherche en psychologie s'est développée pour couvrir le domaine professionnel, on parle alors de la psychologie au travail. Désormais, la santé psychologique intéresse les gestionnaires, les chercheurs et les employés eux-mêmes. Tout d'abord, l'absence de maladie était suffisante comme un bon indicateur d'une santé mentale saine sur le plan psychique et/ou psychologique (Seligman, 2008). En revanche, selon l'Organisation mondiale de la santé, 1946 (OMS), la santé est définie par « un état de bien-être complet », autrement dit une bonne santé ne se résume pas à l'absence de maladie. Ensuite, la santé psychologique est un concept bidimensionnel, il se compose du bien-être

³ Agency for Healthcare Research and Quality

⁴ World Health Organization (WHO)

psychologique (affects positifs) et de la détresse psychologique (affects négatifs) (Keyes, 2003, Massé et al., 1998).

Toutefois, Santé Canada (1996) souligne qu'il ne faut pas confondre les deux concepts de santé et bien-être, car ils sont mutuellement liés. En fait, d'après certains travaux, la santé est considérée comme une composante du bien-être (Danna et Griffin, 1999), en revanche la majorité d'entre eux s'accordent à considérer que le bien-être est un indicateur de la santé (Karademas, 2007, Keyes, 2003, Massé et al., 1998, Santé Canada, 1996, Warr, 1990).

Enfin, jusqu'aujourd'hui, il y'a absence de consensus concernant la définition et la signification du bien-être psychologique, rajoutant à cela que dans les études portant sur le bien-être psychologique, la plupart des recherches se basent sur les manifestations négatives de la psychologie comme le stress, l'épuisement au travail, la détresse, l'anxiété, etc. tandis que les aspects positifs sont néanmoins négligés et donc, ils constituent un champ de recherche encore peu exploré. (Dagenais-Desmarais, 2008).

2.1.3 L'apport des neurosciences :

À partir des années 90, le concept du bien-être a été influencé par les travaux du champ relevant de la neuroscience et plus particulièrement la dimension cognitive de la neuroscience. Premièrement il est judicieux de citer *la théorie des marqueurs somatiques* de Damasio (1999,2001), qui avance que le marqueur somatique fait référence à quelque chose qui est ressenti viscéralement, ce dernier est élaboré à travers un processus d'éducation et de socialisation, en effet depuis notre enfance nous associons à nos actes et nos choix des représentations somatiques et qui produisent des manifestations émotionnelles, certaines seront agréables (émotions positives) tandis que d'autres vont être désagréables (émotions négatives). Deuxièmement, dans le milieu du travail, il y'a une vie sociale poussant ainsi l'individu à gérer ses relations avec autrui. *L'intelligence émotionnelle* est une variable importante pour favoriser le bien-être à travers des relations positives avec les autres. Dans ce sens, l'intelligence émotionnelle produit des effets positifs que ce soit sur le plan professionnel, relationnel ou encore sur la santé, cette thèse est soutenue à travers les travaux de Daniel Goleman en 1995. C'est ainsi que l'intelligence émotionnelle confère à l'individu un avantage dans tous les domaines de la vie, en l'occurrence dans le milieu de travail par la capacité de comprendre les règles implicites qui régissent les membres d'une organisation et qui est déterminant dans la réussite des relations affectives et intimes, ce qui peut favoriser son bien-être.

Troisièmement, Fradin, (2008), évoque *l'intelligence du stress* comme une solution pour rationaliser les pensées et atténuer l'intensité du stress ce qui peut favoriser le bien-être, en fait le stress est un messenger qui nous alerte à propos d'une situation ressentie comme une agression, par conséquent pour lutter contre les retombées négatives du stress, il convient de développer l'intelligence du stress afin de l'appriivoiser et d'apprendre : Comment faciliter l'accès du préfrontal à notre conscience, pour que le conflit à l'origine du stress se résolve en idées et actes plus adaptés et créateurs ? question soulevée par « *Jacques Fradin* » Masraff, A. (2012).

Enfin, Servan-Schreiber (2003), surnommé « *le prophète du bien-être* » met en avant le fait que l'individu dispose biologiquement de deux cerveaux, le premier est cognitif et le second est émotionnel, il avance que les deux peuvent être soit en coopération ou bien en compétition. C'est cette articulation entre les deux cerveaux qui détermine l'état du bien-être, à travers l'harmonie entre les deux fonctions, celle du cerveau émotionnel qui produit des indications sur le vécu et se manifeste éventuellement par des émotions positives ainsi que celle du cerveau cognitif chargé de doter l'individu d'une intelligence pour un meilleur raisonnement et une capacité à résoudre des problèmes.

En somme, suite à la présentation de ces différentes approches ayant constitué les fondements théoriques du bien-être. Nous vous listons dans le tableau 1 ci-dessous un récapitulatif en vue de donner une synthèse concernant les principales définitions du bien-être.

Tableau 1 : Synthèse des définitions et approches du bien-être.

Auteurs	Dates	Approches	Définitions
Andrews	1976	Hédonique	Le bien-être est une évaluation subjective que porte un individu sur sa situation eu égard ses valeurs et ses souhaits.
Warr	1990	Hédonique	Le bien-être au travail est représenté par un schéma comportant six axes, chacun de ces axes illustre une émotion positive versus une émotion négative.
Waterman	1993	Eudémonique	Le bien-être concerne la réalisation de soi (<i>être en accord avec son « daïmon »</i>).
Ryff et Keyes Ryff et Singer	1995 1998	Eudémonique	Le bien-être est composé de six dimensions (<i>contrôle de son environnement, bonnes relations avec autrui, autonomie, acceptation de soi et croissance personnelle « self realization »</i>). Il s'agit du bien-être psychologique .
Diener et al	1998	Hédonique	Le bien-être se définit par la capacité d'atteindre le plaisir, ce dernier procure un bonheur subjectif par l'atteinte d'un individu des objectifs qu'il s'est lui-même fixés. Il s'agit du bien-être subjectif .
Kahneman et al	1999	Hédonique	Le bien-être est défini à partir du dualisme entre le plaisir et la souffrance. L'individu cherche à maximiser le plaisir et de réduire la souffrance.
Danna et Griffin	1999	Hédonique	Le bien-être au travail est multidimensionnel, il comprend des aspects liés à la santé, la satisfaction générale et celle liée au travail.
Rolland	2000	Hédonique	Le bien-être est décliné à partir de la notion du bonheur, ce dernier est atteint par la prévalence des affects positifs sur ceux négatifs et il a donné deux représentations hiérarchiques du bien-être « <i>Bottom-up versus Top-down</i> ».
Ryan et Deci	2000	Eudémonique	Le bien-être est défini à partir de la théorie de l'autodétermination, ce dernier est atteint par la satisfaction de trois types de besoins psychologiques (compétence, autonomie et relations positives avec autrui).
Cotton et Hart	2003	Eudémonique	Le bien-être au travail s'articule autour de trois dimensions : « Moral, Détresse et satisfaction ».
Robert	2007	Combinée	Le bien-être au travail est optimisé par la réponse à des besoins matériels et à ceux liés au travail (<i>bien-être de la personne au travail et le bien-être du salarié au travail</i>).
Dagenais-Desmarais	2010	Psychologie positive	Le bien-être au travail est un construit à part entier, qui se compose de six dimensions. Voir le modèle « section 2 ».
Damien Richard	2012	Combinée	Le bien-être au travail est un construit bidimensionnel, il concerne des aspects émotionnels et d'autres, cognitifs.
Creusier et Biétry	2013	Combinée	Le bien-être au travail passe premier par la primauté des affects positifs sur ceux négatifs et en second lieu par la réalisation du principe d'accomplissement.
Richard et Abord de Chantillon	2015	Combinée	Le bien-être au travail est un construit composé de quatre dimensions, deux font référence à des facteurs d'hygiène et les deux autres à des facteurs intrinsèques, voir le modèle « <i>SLAC</i> ».

Source : adapté par les auteurs « la pluralité des définitions et approches théoriques du bien-être traduit la multi-dimensionalité et la complexité de ce concept ».

2.2 Analyse critique des échelles disponibles de mesure du bien-être.

Après la présentation des deux soubassements théoriques du concept du bien-être au travail, il est important d'étudier les différents travaux qui se sont penchés sur la question de la mesure du bien-être au travail. En effet, dans le cadre d'un travail de recherche sur le sujet du bien-être au travail, il faut savoir que le concept en question est une variable latente, c'est-à-dire il s'agit d'une variable non observable, on ne peut pas la mesurer directement et par conséquent, la création d'une échelle de mesure semble être nécessaire, afin d'éviter de recourir à l'évaluation du bien-être au travail par des indicateurs secondaires à titre d'exemple, l'absence de maladie. Il s'agit également de ne pas mesurer le bien-être au travail par l'utilisation des concepts voisins « proches » tels que la qualité de vie (Bowling, 1991), la satisfaction (Kiziah, 2003), les affects (Watson, & al., 1988), la santé mentale (Massé, & al., 1998) et enfin la santé psychologique au travail (Achille, 2003). De ce fait, le bien-être au travail constitue un construit à part entière (Dagenais-Desmarais, et Savoie, 2011), qui demande une mesure spécifique, cette spécificité est liée à la fois au milieu du travail et au contexte marocain dans la mesure où la dimension socio-culturelle permet de produire des résultats différents, car les attentes du salarié marocain seront différentes de celles des autres salariés « américains, français et autres ». Enfin, la mesure du bien-être au travail nécessite sur le plan méthodologique l'application du paradigme de Churchill (Gilbert, & Churchill, 1979).

En nous référant à la revue de littérature, nous allons vous présenter les travaux réalisés sur la mesure du bien-être au travail d'après les deux approches hédoniques et eudémoniques ainsi qu'une tierce approche combinant les deux visions et finalement nous exposons l'analyser de leurs limites.

2.2.1 Analyse critique de la mesure hédonique du bien-être.

La conception hédonique du bien-être est bidimensionnelle, elle est composée des deux aspects positifs et négatifs. La manifestation du bien-être d'un individu s'effectue lorsque les aspects positifs l'emportent sur les aspects négatifs souvent associés au terme de détresse psychologique (Achille, 2003, Berkman, 1971 ; Keyes, 2005, 2006, Massé, & al., 1998). De ce fait, le bien-être hédonique est opérationnalisé à travers la conjugaison des deux formes d'émotions (positives versus négatives) (Berkman, 1971, Warr, 1990), car le principe de base, c'est que l'individu cherche à maximiser son plaisir et d'éviter la souffrance (Kahneman, & al., 1999).

Par conséquent, trois dimensions s'interagissent pour la mesure du bien-être hédonique, tout d'abord l'inventaire des émotions partant du plus négatif au plus positif, ensuite il convient d'évaluer l'intensité de la manifestation de ces émotions et enfin, il faut analyser la stabilité des émotions dans le temps. (Diener, 1994)

De ce fait, les différentes échelles de mesure hédoniques du bien-être sont listées dans le tableau 2 ci-après.

En effet, ces échelles de mesure présentent des limites telles que les dérives sémantiques « *le bien-être est approché par le concept voisin de satisfaction* », la difficulté est liée à la construction d'une liste exhaustive des émotions (Diener, 1994), la structure factorielle du bien-être général ne peut pas être utilisée intégralement dans le contexte professionnel (Massé et al., 1998) et les composantes du bien-être devront être différenciées selon les sphères sociales (Diener et al., 2003) (*en l'occurrence les spécificités socioculturelles des entreprises et des salariés marocains*). Enfin, sur le plan méthodologique, ces échelles se basent essentiellement sur les aspects négatifs que positifs (Seligman, & al. 2005), ce qui fait qu'il est difficile d'admettre que la manifestation du bien-être s'effectue lorsqu'il y'a absence de symptômes du mal-être.

Tableau 2 : Caractéristiques et inconvénients des principales échelles de mesure sous l'approche hédonique.

Auteurs	Objets	Dimensions	Inconvénients
Minnesota satisfaction Questionnaire (Weiss, et al., 1967)	Satisfaction au travail	Trois: Intrinsèque, Extrinsèque, Générale	C'est une échelle portant sur la satisfaction et non pas sur le bien-être. En sus, l'analyse confirmatoire est inexistante.
Positive and negative Affect schedule (Watson, et al., 1988)	Humeur, émotion	Deux : Affect négatif, Affect positif	Cette échelle a été réalisée sur une population qui n'est pas spécifique au milieu professionnel. Elle concerne des étudiants, rajoutant à cela le problème de la taille d'échantillon qui n'est pas importante.
Psychological Wellbeing manifestation scale (massé, et al., 1998)	Santé mentale	Dix : détresse (4) : anxiété/dépression, irritabilité, auto dépréciation, désengagement social ; bien-être (6) : estime de soi, équilibre, engagement social, sociabilité, contrôle de soi et des événements, bonheur	C'est une échelle, qui concerne le bien-être général, il est difficile de l'utiliser comme outil de mesure sur le domaine spécifique au travail

Source : Extrait des travaux de (Biétry, et Creusier, 2013).

Cependant, l'incompatibilité entre les items négatifs et ceux positifs n'est pas vérifiée dans tous les cas, à titre d'exemple : Une situation très stressante peut-être choisie par un salarié pour lancer un challenge et par besoin de se réaliser, cela devrait être une source de bien-être au travail. En se basant sur ces analyses critiques, la psychologie positive prend le relais pour rejeter les indicateurs négatifs souvent associés au déclin du bien-être au travail (Meyer, & Maltin, 2010), pour considérer davantage les affects positifs, ce qui donne lieu à l'établissement d'une échelle de mesure fondée sur l'approche eudémonique du bien-être.

2.2.2 Analyse critique des mesures eudémoniques et combinés du bien-être.

La vision eudémonique, comme nous l'avons présenté précédemment, renvoie à l'estime de soi et la recherche de la réalisation personnelle, que d'être en quête d'une maximisation du plaisir. De ce fait, soulever des défis ainsi que d'utiliser pleinement son potentiel conditionne l'atteinte du bien-être (Deci, & Ryan, 2008 ; Ryff, & Keyes, 1995 ; Waterman, 1993). Le bien-être eudémonique met l'accent sur l'autodétermination (Ryff, & Singer, 1998), sur l'effort et la mise en œuvre de compétences. À titre d'exemple : « Au sein d'une entreprise, l'augmentation des salaires ou bien la stabilité d'emploi peuvent susciter un plaisir hédonique sans pour autant générer de la motivation voire le bien-être eudémonique, car la réalisation des besoins primaires (A. Maslow, 1954) ne sont pas des facteurs motivationnels selon (Frederick Herzberg, 1959) ». Par ailleurs les travaux récents considèrent que les deux approches hédoniques et eudémoniques sont complémentaires et non concurrentes (Keyes, & Lopez, 2002 ; Ryan, & Deci, 2001), car les facteurs d'hygiène influenceraient le bien-être de la « personne » au travail et les facteurs motivationnels sont susceptibles d'impacter l'état du bien-être du « travailleur » au travail. (Robert, 2007)

Les principales échelles eudémoniques et combinés du bien-être se présentent dans le tableau 3 ci-dessous.

Les deux premières échelles sont purement eudémoniques, en revanche, la première est générale c'est-à-dire indépendante d'une sphère sociale particulière or il faut tenir compte de la contingence culturelle du bien-être défendue par Christopher (1999) et Ryan, & Deci (2011), ensuite la seconde échelle eudémonique est bel et bien consacrée au milieu du travail, mais elle est fondée sur l'enracinement des expériences des acteurs. Par ailleurs, les deux autres échelles combinent les deux approches, elles présentent l'inconvénient du biais d'échantillonnage que

ce soit la taille ou bien la cible en l'occurrence les étudiants pour la dernière échelle du tableau ci-dessous.

Tableau 3 : Caractéristiques et inconvénients des échelles de mesure sous l'approche eudémonique et combinée.

Auteurs	Objets	Dimensions	Inconvénients
Scale of Psychological Well-Being (Ryff et Keyes, 1995)	Bien-être en général	Six : acceptation de soi, relations positives, maîtrise environnementale, croissance personnelle, autonomie, but dans la vie	Défaut d'enracinement dans les expériences vécues et échelle portant sur le bien-être général, il serait difficile de l'utiliser dans un contexte professionnel lié au travail
Index of Psychological Well-Being at Work (Dagenais Desmarais, Et Savoie, 2011)	Bien-être psychologique au travail	Cinq : congruence interpersonnelle au travail, Progression au travail, sentiment de compétence, désir d'engagement au travail, reconnaissance perçue au travail, relations épanouissantes.	Cette échelle a été réalisée sur une population qui n'est pas spécifique au milieu professionnel. Elle concerne des jeunes canadiennes diplômées.
McGregor & little (1998)	Être bien, être soi-même	Deux : bonheur, sens	Problèmes liés à l'échantillon, qui concerne à la fois la taille (<i>petite</i>) et la cible (<i>des étudiants</i>)
Beliefs about wellbeing scale (mcmahan, et estes, 2011)	Conception du bien-être en général, bien-être ressenti	Quatre : expérience du plaisir, évitement des expériences négatives, développement personnel, aide aux autres	Problèmes liés à l'échantillon, il porte sur des étudiants avec un seul critère sociodémographique à savoir les femmes diplômées.

Source : Extrait des travaux de (Biétry et Creusier, 2013).

C'est ainsi que les échelles de mesure existantes présentent des faiblesses, par la propension d'utiliser des indicateurs secondaires pénalisants la validité interne du construit, d'une insuffisante focalisation sur la sphère du milieu professionnel, la concentration sur les affects négatifs, l'enracinement dans les expériences vécues et/ou le biais d'échantillonnage (taille/cible).

3. Les modèles relatifs au bien-être au travail.

D'après les deux approches du bien-être général, on retient le bien-être subjectif qui est fondé sur l'hédonisme (Diener et al, 2002) et le bien-être psychologique qui est basé sur l'eudémonisme (Ryff et Keyes, 1995). En effet, le bien-être au travail demeure un concept flou et souvent associé à la santé mentale ou psychologique. L'étude de ses dimensions est nécessaire pour sa conceptualisation, de ce fait, nous allons passer en revue les modèles du mal-être et stress ainsi que les modèles du bien-être général et de manière spécifique à ceux du travail, cette classification en deux types de modèles permet de présenter ledit concept à travers les deux facettes suivantes : « *pathogénique pour connaître les sources du stress au travail et du mal-être et salutogénique pour la promotion du bien-être au travail au sein de l'entreprise* », (Damien Richard, 2012).

3.1 Les modèles du mal-être.

De nos jours, les risques psychosociaux (*stress, burnout etc.*) se sont répandus dans le milieu du travail, suscitant ainsi une source de mal-être. Désormais, une définition de référence se présente comme suit : « *le stress est défini comme une réaction à la menace d'une perte des ressources, une perte effective de ressources, ou une absence de gain suivant un investissement*

*de ressources*⁵ » (Hobfoll, 1989). Ce dernier avance le principe de la primauté de la perte des ressources, autrement dit (Hobfoll, 2001), affirme que la perte des ressources a plus d'impact qu'un gain de ressources. **La théorie de la conservation des ressources** explique comment la perception d'une perte de ressource peut impacter négativement le bien-être au travail, par exemple, « suite à un changement organisationnel, certains avantages financiers seront supprimés lors d'un contexte de crise, le salarié devrait travailler plus pour compenser la perte de cette ressource qualifiée d'énergétique selon Hobfoll afin de compenser la perte, cette situation est susceptible de générer un épuisement au travail ou un stress extrême » (Park, Jacob, Wagner, Baiden, 2014).

Ensuite, nous avons **la théorie du contrat psychologique**, définie par (Argyris, 1960) comme une formalisation implicite des relations entre les employés et l'employeur. Il s'agit des promesses échangées verbalement entre l'employeur et l'employé et qui ne sont pas inscrites dans le contrat du travail. Or, le salarié peut percevoir une action de l'entreprise comme une rupture voire une violation du contrat psychologique, ce qui est source de mal-être. Le modèle de (Morrison et Robinson, 1997), évoque deux raisons qui peuvent être à l'origine d'une rupture du contrat psychologique et éventuellement sa violation (Herrbach, 2000), à savoir le malentendu (*incongruence*) et le renoncement (*reneging*). Par conséquent, la violation ou la rupture du contrat psychologique peut être source de mal-être et elle peut générer les conséquences suivantes d'après les travaux de certaines études :

- Diminution de la loyauté (Guerrero, 2004).
- Perte de confiance entre les parties, d'autant plus grandes que le salarié croit avoir conclu un contrat relationnel⁶ avec son organisation (Herriot et al, 1997).
- Altération de l'implication organisationnelle affective (Neveu, 1993 ; Guerrero, 2003, 2004, 2005).
- Intention de départ (Robinson et Morrison, 1995).

Par ailleurs, **la théorie de la justice organisationnelle** s'intéresse à la question de la justice perçue par les salariés de l'entreprise à l'égard de l'organisation (Adams, 1965). Cette justice perçue prend plusieurs formes (Greenberg, 1990). Premièrement il convient d'aborder la **justice distributive** qui est en lien avec la distribution et le partage de la richesse créée au sein de l'entreprise, en fait, le salarié est une partie prenante qui contribue par son apport en industrie, c'est-à-dire son savoir-faire et ses compétences à la création de la valeur ajoutée et donc, le salarié serait amené à comparer sa propre contribution avec la rémunération qu'il touchera. Si le rapport entre la contribution et la rétribution accordée par l'entreprise est perçu comme étant injuste, cela peut engendrer un mal-être. Deuxièmement, il y'a la **justice procédurale** qui concerne par exemple le règlement intérieur, les règles mises en place pour la promotion interne et les procédures en vigueur permettant l'organisation du travail. Troisièmement, la dimension relationnelle est importante dans le maintien d'une paix sociale et d'assurer un bon climat social, cette situation est réalisable lorsque les interactions entre collaborateurs d'une part et entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique d'autre part sont bonnes, désormais, on parle alors de la **justice interpersonnelle**, de ce fait au cas où un collaborateur perçoit que cette relation est inéquitable, indigne ainsi qu'irrespectueux, cela peut se solder par une situation de mal-être. Enfin, il y'a un autre paramètre qui entre en jeu, à savoir le droit d'accès à l'information, le partage de l'information et la clarté des informations afin d'assurer une bonne communication interne, il s'agit donc de la **justice informationnelle**. Par conséquent, selon cette théorie, toutes les formes de justice organisationnelle sont susceptibles de contribuer positivement à l'atteinte du bien-être au travail. Cependant, l'impact des composantes de la

⁵ [Proposition d'une version française de l'Inventaire de conservation des ressources \(ICR\) | Cairn.info](#)

⁶ [Le contrat relationnel concerne la stabilité de la relation d'emploi, la carrière et la confiance mutuelle.](#)

justice organisationnelle sur le bien-être au travail n'est pas similaire d'après certaines études (Heponiemi et al., 2011), l'impact de chaque composante varie en fonction du terrain de recherche, à titre d'exemple les différences entre les entreprises privées et les organisations publiques en termes de rémunération, de procédures et de relation interactionnelle (Bies, 2001). En outre, il convient de citer **le modèle transactionnel du stress et coping**, en effet « *le stress est causé par la constatation d'un écart entre les contraintes du travail et les moyens disponibles* » (Lazarus et Folkman, 1984), le salarié va développer une stratégie « coping » pour y faire face, si la stratégie fonctionnait, cela va diminuer le stress, à contrario, cela va générer une situation de mal-être.

En revanche, l'organisation du travail peut être source de mal-être, c'est ainsi que la question d'autonomie sera abordée par **le modèle de « Demand - Control »**, (Karasek, 1979 ; Karasek, 1985), il s'intéresse à l'interaction du salarié avec l'environnement professionnel et ses possibilités d'actions. Le modèle est bidimensionnel, il comprend le facteur demande psychologique (charge du travail) et la latitude décisionnelle (autonomie). En 1990, un troisième facteur a été ajouté le soutien social (soutien émotionnel accordé par les acteurs de l'organisation). Un déséquilibre entre ces trois facteurs est synonyme de mal-être et de stress, c'est ainsi que Karasek estime « *qu'une forte exigence de travail, accompagnée d'une faible latitude décisionnelle, suscite un accroissement de la charge mentale difficile à gérer et se traduisant par une insatisfaction professionnelle* » (Karasek, 1979). De plus, la manifestation des risques psychosociaux est causée également par des facteurs organisationnels, de ce fait, un autre modèle s'impose, celui du sociologue Siegrist, qui affirme « *qu'un déséquilibre entre l'effort consenti par le salarié et la récompense accordée par l'organisation provoque des conséquences terribles sur le plan psychologique et somatique, ainsi que le salarié aura tendance à développer des émotions négatives* » (Siegrist, 1996), **le modèle s'intitule « effort-reward imbalance » ou ERI** (Siegrist et coll., 2004). En somme, les modèles du mal-être sont étudiés sous deux approches, à savoir la perception des salariés au travail et la structure organisationnelle du travail.

3.2 Les modèles du bien-être au travail.

En exploitant les travaux de recherche sur la modélisation du concept de bien-être, nous constatons que le bien-être au travail est opérationnalisé soit dans le prolongement du bien-être général, soit par l'association à des concepts voisins tels que la satisfaction, la qualité de vie ou encore la santé psychologique, mais il est conceptualisé également sous la combinaison de deux approches « hédoniques et eudémoniques ». Tous les modèles existant à nos jours se sont inspirés des approches citées précédemment.

Le premier modèle du bien-être au travail a été proposé par Warr (1990), il a établi six axes : (heureux-mécontent, contenté-inquiet, enthousiaste déprimé), cet outil de mesure fait ressortir 18 items, qui s'applique au bien-être général et au bien-être au travail. Chaque adjectif est présenté par une question (par exemple : *combien de fois vous vous êtes senti... ?*), notée par l'échelle de Likert de 1 (jamais) à 6 (très souvent). Ce modèle sera développé par les travaux de Daniels (2000), en additionnant trois nouveaux axes, de ce fait le modèle comprend les éléments suivants : (anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur, colère-placidité), de plus le nombre d'items est passé de 18 items à 30 items. Cependant, nous remarquons que les deux modèles comprennent des composantes négatives et positives, ce qui est assimilé beaucoup plus à la santé psychologique que le bien-être au travail.

En outre, un troisième modèle portant sur le bien-être et la santé au travail est présenté par (Danna et Griffin, 1999), ce dernier est construit à partir de plusieurs dimensions, car ce modèle ne se limite pas qu'à l'absence de maladies ou de symptômes physiques, mais il comprend divers aspects de la vie personnelle et professionnelle comme par exemple l'équilibre entre les deux vies personnelles / professionnelles, les expériences générales et celles qui sont liées au

travail. En revanche, ce modèle s'inscrit dans le prolongement des travaux de Diener et il a comme limite de considérer le bien-être au travail comme un construit incorporant la satisfaction au travail et la santé mentale, ce qui ne le rend pas spécifique à la sphère professionnelle et par voie de conséquence son utilisation dans un contexte professionnel s'avère difficile. De même, les travaux de Cotton et Hart (2003) corroborent avec les travaux précédents, dans la mesure où le bien-être au travail est assimilé à la qualité de vie, car la construction du modèle intègre des dimensions comme la satisfaction au travail, la détresse et la morale. Par conséquent, le point commun entre ces trois travaux c'est qu'ils intègrent des dimensions qui ne sont pas spécifiques au bien-être au travail, mais ils se rapportent beaucoup plus au bien-être général avec une approche hédonique « dualisme des émotions positives versus négatives » ou bien ils désignent des concepts connexes comme la satisfaction au travail, la santé psychologique ou encore la qualité de vie.

En outre, seuls deux modèles ont pu contourner la limite citée ci-dessus et ils se sont investis pour construire un modèle spécifique au contexte professionnel du bien-être, autrement dit il s'agit de concevoir un modèle de bien-être au travail comme un construit à part entière et non pas comme un prolongement du bien-être général. Toutefois, le premier modèle est celui de (Robert, 2007), ce dernier a eu un apport considérable sur le plan théorique, car il considère que le bien-être au travail est influencé par des facteurs environnementaux et individuels. De ce fait, il avance que les facteurs tels que l'embellissement du lieu du travail, l'ergonomie, les conditions du travail contribuent à la promotion du bien-être de la *personne* au travail, les facteurs d'hygiène jouent alors un rôle majeur sur le bien-être de l'individu sans pour autant impacter son bien-être en tant que salarié, par conséquent l'absence des facteurs d'hygiène suscite du mécontentement chez les salariés (Herzberg, 1959). Par ailleurs, l'estime de soi, les bonnes relations professionnelles, la réalisation de soi, etc. agissent positivement sur le bien-être du *salarié* au travail et devront en principe contribuer de manière positive à l'engagement des salariés au travail, car ces facteurs représentent une source de motivation pour les employés (Herzberg, 1959). En somme, le modèle de (Robert, 2007) est intéressant, car il fait la distinction entre le statut de la personne au travail représenté en tant qu'un individu et celui du salarié représenté comme un employé ayant des aspirations professionnelles, c'est ainsi que pour l'atteinte du bien-être au travail, il faut que l'entreprise prenne en considération les deux facteurs en question afin d'offrir les bonnes conditions matérielles ainsi que de répondre à des besoins liés à l'être comme par exemple une gestion de carrière, une communication pour reconnaître les performances individuelles, etc. Cependant, bien que ce modèle soit typiquement basé sur le concept du bien-être au travail, mais il demeure un modèle théorique qui n'a pas connu une validation empirique et donc, il constitue un fondement théorique important. Le second modèle est celui de (Dagenais-Desmarais, 2010), ce dernier constitue la première référence qui a conçu un modèle du bien-être au travail comme un construit à part entière. En effet, le mode de raisonnement qui a été adopté par l'auteur est le raisonnement inductif, ce choix a été justifié par le fait que les fondements théoriques du concept ne sont pas fixes et ils connaissent des débats continus, ainsi que contrairement aux modèles précédents basés sur une approche hédonique, ce modèle quant à lui s'inscrit dans la logique eudémonique du bien-être et s'appuie sur la psychologie positive. C'est dans ce sens, que le modèle du bien-être au travail est construit à partir de plusieurs dimensions en relation avec le bien-être eudémonique et il est fondé sur trois principes importants, à savoir premièrement sur le plan individuel, il s'agit de déterminer l'état positif du salarié par rapport à ses sentiments au sein de l'entreprise comme par exemple (*l'enthousiasme, l'acceptation de soi, etc.*), deuxièmement sur le plan relationnel, il convient de définir l'état positif produit à partir de la qualité des interactions qu'à le salarié avec autrui à titre d'exemple (*intégration sociale, liens affectifs et émotionnels, etc.*) et finalement, sur le plan organisationnel il faut évaluer l'état positif du salarié vis-à-vis son organisation et qui se résume à la relation qu'à le salarié avec la hiérarchie

et la direction générale tout comme l'estime que lui accorde l'entreprise pour le travail fourni, la communication, la participation à la prise de décision, l'autonomie accordée par la hiérarchie ou encore se sentir apprécié par son organisation. Par conséquent, ce modèle est le seul qui a conçu un modèle basé sur le bien-être psychologique et qui concerne la sphère professionnelle. Par la suite, des auteurs français (Biétry et Creusier, 2013), ont travaillé sur la contextualisation des échelles de mesure du bien-être au travail afin de l'adapter aux spécificités culturelles françaises, c'est ainsi que cette étude a permis pour la première fois d'établir un modèle hors la zone géographique anglo-saxonne (États-Unis – Canada). De ce fait, les questions ont été formulées en langue française et le modèle comprend quatre dimensions basées sur la combinaison des deux approches à la fois hédonique et eudémonique, ces quatre dimensions concernent les bonnes relations avec les autres collaborateurs ou collègues, un environnement de travail sain (*propreté, design du bureau, etc.*), de bonnes relations avec le supérieur hiérarchique ou le manager (*exemple, le soutien du manager au salarié dans la réalisation des objectifs*) et dernièrement la dimension temporelle notamment à travers une bonne gestion du temps permettant in fine au salarié d'assurer un équilibre entre sa vie professionnelle et celle personnelle à titre d'exemple. Par conséquent, ce travail de contextualisation de l'échelle de mesure constitue désormais une référence incontournable sur le plan méthodologique pour les chercheurs marocains en vue de créer une échelle de mesure pour le salarié marocain et profitant ainsi d'un travail effectué en langue française, qui peut s'adapter facilement aux entreprises marocaines, pour lesquelles le français demeure la première langue étrangère. Enfin, le plus récent travail est celui de (Richard et Chatillon, 2015), ces derniers se sont intéressés aux conditions concernant le bien-être au travail, le modèle est fondé également sur la combinaison des deux approches eudémonique ainsi qu'hédonique, les quatre dimensions du construit sont scindées en deux volets, le premier cible les facteurs d'hygiène matérialisée par les deux dimensions, le **confort** et le **lien**, tout d'abord le confort fait partie de la conception hédonique du bien-être et il renvoie à la qualité du milieu du travail à travers par exemple (*un bon climat social où le salarié se sentira dans une situation agréable*), ensuite, le lien couvre la dimension sociale en mettant l'accent sur le management de l'espace social au sein de l'entreprise dont l'objectif serait de favoriser des liens sociaux forts entre les différents acteurs de l'entreprise. Par ailleurs, le second volet concerne des facteurs intrinsèques du bien-être, en mobilisant les deux dimensions suivantes, le **sens du travail** et l'**activité**, il s'agit du sens qu'attribue le salarié à son travail ou l'activité qu'il exerce, par exemple (*Est-ce que le travail que je réalise à un sens ? Est-ce que j'ai la capacité d'agir sur l'exercice de l'activité ?*), par conséquent, le sens de responsabilité et d'autonomie chez le salarié est susceptible de contribuer positivement à la promotion du bien-être au travail.

Finalement, à travers cette section, il était important d'exposer toute la batterie des modèles du bien-être de manière analytique et synthétique, afin de prendre du recul quant aux approches utilisées et les limites citées. Il est alors pertinent de travailler avec un modèle dont le bien-être constitue un construit à part entière et non pas comme un prolongement du concept du bien-être général et qu'il ne faut pas le confondre avec des construits connexes comme la satisfaction au travail. L'utilisation d'une échelle de mesure dans un contexte professionnelle nécessite primo la prise en considération des travaux réalisés dans le cadre d'une sphère professionnelle et secundo une échelle doit être au préalable contextualisée en fonction des spécificités socioculturelles, ce qui nécessite tout un travail sur le plan méthodologique et de ce fait, le paradigme de Churchill est une source de référence en la matière.

4. Contextualisation des pratiques du bien-être au Maroc et de ses implications managériales.

Au Maroc, les entreprises font face à des défis multiples. La raréfaction des ressources, l'intensification de la concurrence par les mesures économiques visant la libéralisation des

marchés et l'ouverture sur le commerce international, ainsi que l'adoption d'un code de travail en 2004, font de la fonction RH une variable stratégique dans la réussite de l'entreprise. En effet, la gestion des ressources humaines est complexe dans la mesure où elle concerne plusieurs volets, premièrement sur le plan administratif, il faut gérer toute la paperasse (*pointage, fiche d'absence, constitution de dossier par salarié, l'archivage, etc.*), deuxièmement, il y'a le volet juridique à travers le respect des lois en vigueur, notamment la constitution d'institutions au sein de l'entreprise comme *le comité de l'entreprise*, ces dernières jouent un rôle crucial dans le maintien de la paix sociale et la prévention des conflits sociaux, troisièmement, il y'a le volet financier à travers une bonne gestion de la masse salariale et le choix d'une politique de rémunération conciliant plusieurs contraintes : légales, financières et organisationnelles, ainsi que le dernier volet est d'ordre managérial, car il faut gérer des activités allant de l'acquisition, en passant par le développement et enfin la fidélisation des ressources humaines. Aujourd'hui, les technologies d'information et de communication contribuent à informatiser et à standardiser la partie administrative, ce qui fait que la partie managériale constitue la principale préoccupation des managers.

En outre, le salarié est considéré comme une partie prenante (Freeman, 1984) ayant des attentes sociales, c'est dans ce sens, que le droit du travail mise sur les instances de représentation pour l'institutionnalisation du dialogue social. En sus, certaines institutions marocaines accompagnent les entreprises dans leurs projets sociaux, en les encourageant à entreprendre des actions sociales que ce soit en interne (*amélioration des conditions du travail, lutte contre les discriminations, renforcer l'employabilité, etc.*) ou en externe (*l'insertion professionnelle, la lutte contre le chômage, tisser des partenariats avec des écoles ou des universités pour accorder des stages et signer des contrats pré-embauche etc.*), de ce fait, la **CGEM**⁷ a publié une charte portant le nom de la responsabilité sociale des entreprises, cette dernière comprend plusieurs axes, parmi lesquels deux ciblant des actions purement sociales. Par conséquent, les entreprises qui décident d'intégrer cette responsabilité sociale de manière « volontaire », elles seront récompensées par un **label RSE**, ce qui aura des retombées positives notamment par la promotion d'une image d'entreprise qualifiée de citoyenne, et améliorant ainsi ses relations avec les différentes parties prenantes. Dans le même sens, **l'Institut Great Place To Work** accorde aux entreprises un label baptisé « *Best Place to Work* ⁸», dont certaines entreprises marocaines disposent déjà de ce label, ce qui permet de capitaliser sur une marque employeur attirante des ressources humaines compétentes et d'être éventuellement convoité par les jeunes diplômés issus de grandes écoles et universités marocaines. Enfin, les organismes de prévoyance sociale (**CNSS, CIMR etc.**) offrent à ses adhérents en l'occurrence les salariés une assistance sociale pour se protéger contre des risques (maladie, invalidité, etc.).

Aujourd'hui, au Maroc, la communauté scientifique et celle professionnelle s'interrogent sur la question du bien-être comme un enjeu capital du management des ressources humaines. La dimension sociale est de plus en plus présente dans les débats, en soutenant la thèse qu'il est possible de concilier la performance sociale et la performance économique. Les problèmes en relation avec les risques psychosociaux n'ont pas épargné notre société et la conscience des acteurs marocains sur les enjeux du bien-être au travail comme un levier de performance des entreprises occupe une place prépondérante, à commencer par le témoignage de Mme Mariama Bennour, directrice du marché grande entreprise en protection sociale, qui avance que le bien-être au travail devient une variable stratégique pour augmenter la compétitivité de l'entreprise et que cette dernière a le devoir de se soucier de la question de la santé au travail et d'être en mesure de répondre aux différentes attentes sociales.

⁷ Confédération Générale Des Entreprises au Maroc.

⁸ [Morocco / Best Places to Work Program \(bestplacetoworkfor.org\)](https://www.bestplacetoworkfor.org/)

Ensuite, en 2012, le Haut-commissariat au plan (HCP), avait mené une enquête d'envergure sur la question du bien-être général. Ce rapport constitue une source de données secondaires ouvrant la voie aux autres acteurs de s'initier au nouveau concept dans le contexte marocain, et d'apprendre davantage sur les facteurs influençant le bien-être du marocain. C'est un signal fort sur les intentions du royaume de faire de cette question un enjeu national et par voie de conséquence, la recherche à assurer une bonne qualité de vie et de promouvoir l'indice du bonheur. C'est ainsi qu'en résumé, selon ce rapport, les facteurs agissant sur le bien-être du marocain, classés selon un ordre décroissant sont : le logement - le revenu - la stabilité de l'emploi - les conditions du travail et l'équité. Cependant, selon ces mêmes sources, un Marocain déclare être insatisfait de son emploi, ce qui est inquiétant, toutefois, il faut porter une certaine nuance concernant ces résultats, car les spécificités de chaque secteur d'activité, ainsi que les différents critères sociodémographiques (catégories socioprofessionnelles, âge, sexe, et la zone urbaine ou rurale) peuvent faire varier sensiblement ces résultats.

Par ailleurs, une deuxième institution marocaine s'est intéressée cette fois-ci au concept du bien-être au travail, à savoir l'étude réalisée par l'Observatoire marocain du bonheur, 2017 qui a produit des résultats quant à la souffrance dans le milieu du travail et la question du stress. L'avantage de cette étude, c'est qu'elle a concerné la sphère professionnelle et elle a produit des résultats en intégrant les critères sociodémographiques et elle a donné des explications sur les principales causes de la souffrance et le stress dans le milieu du travail comme par exemple (*la surcharge au travail, des moyens inadéquats avec les besoins du poste de travail et enfin les mauvaises conditions du travail*).

Enfin, un article scientifique marocain s'est intéressé à la contextualisation du bien-être au Maroc par les auteurs Mounia ORABI, Chafik BENTALEB, qui ont mené une étude exploratoire pour cerner les déterminants du bien-être au travail. Ils ont conclu que les acteurs sont sensibilisés par rapport aux enjeux du bien-être au travail, que ce soit pour lutter contre les risques psychosociaux, ou encore pour faire du management du bien-être un levier de performance permettant l'efficacité organisationnelle. Cependant, les recherches scientifiques et académiques concernant le bien-être au travail et ses implications managériales au Maroc restent peu exploitées et offrent aux chercheurs marocains un terrain fertile pour contribuer de manière empirique à convaincre les entreprises que le management du bien-être peut apporter des fruits sur le plan financier par l'accroissement du taux de productivité et la diminution des charges liées aux maladies professionnelles, ainsi que sur le plan managérial des salariés dont le bien-être est élevé, seront susceptibles d'être impliqués dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et ils seront fidèles vis-à-vis leur organisation, cet éventuel retour sur investissement sur le bien-être au travail a été déjà validé scientifiquement dans des recherches effectuées à l'étranger et donc, ce sujet représente au Maroc une perspective de recherche pertinente, ce qui in fine accroîtra cette campagne de sensibilisation entamée déjà depuis 2012. De ce fait, en relation avec le sujet du bien-être au travail et ses implications managériales, les résultats empiriques sont très convaincants, en fait, le bien-être au travail serait une variable qui permet de réduire les problèmes liés à la santé physique et de renforcer la résilience psychologique pour aider le salarié à surmonter les problèmes du travail (Keyes, 2007), ensuite un salarié heureux serait en mesure d'être performant dans le travail et donc, le bien-être au travail aura un impact positif sur la créativité ainsi que la qualité du travail des salariés de l'entreprise (Lyubomirsky et al, 2005). De plus, d'après les travaux de (Wright et Bonett, 1997), le bien-être au travail agit positivement sur la performance individuelle et il permet son amélioration, ce qui se traduit par l'augmentation de la performance financière. Par conséquent, le bien-être au travail est une variable influant dans le management des ressources humaines et il est recommandé aux chercheurs marocains de contextualiser ses recherches par secteurs, par zone géographique et par catégorie socioprofessionnelle, car la plupart des recherches sur ce thème ont été réalisées dans la zone « Nord-Amérique » et les spécificités socioculturelles

peuvent faire varier les résultats de ces recherches, par exemple les attentes des salariés marocains sont différentes de ceux français ou américains.

5. Conclusion.

Pour conclure, le bien-être au travail est un concept très complexe et dynamique, car il est construit sur la base d'une variété de fondements théoriques à la fois philosophique par l'approche hédonique, donnant lieu au bien-être subjectif, ainsi que l'approche eudémonique qui détermine le bien-être psychologique, rajoutant à cela les apports de la psychologie positive, qui se sont développés pour encadrer la psychologie au travail et enfin les apports des neurosciences pour comprendre les mécanismes du stress et la gestion des émotions, par exemple « *la stimulation de l'intelligence émotionnelle* ». Par ailleurs, l'usage de plusieurs qualificatifs du bien-être à savoir le bien-être social, le bien-être affectif, le bien-être subjectif et le bien-être psychologique rend la tâche particulièrement difficile, en vue de cerner les contours du dit concept. Cependant, il convient d'être prudent concernant l'usage des modèles conceptuels du bien-être au travail, car certains d'entre eux considèrent que le bien-être au travail n'est qu'un prolongement du bien-être général et d'autres le considèrent à contrario comme un construit à part entière. Toutefois, on peut être se mettre d'accord sur la définition suivante du bien-être au travail comme un état psychologique qui est positif et comprenant plusieurs dimensions et il élimine par définition les affects négatifs en relation avec la santé mentale. En outre, l'étude des échelles de mesure issues soit des approches (hédonique, eudémonique ou combinée) constitue une source référentielle pour mesurer le bien-être, mais il faut être prudent concernant l'usage de ces outils, car elles présentent des limites méthodologiques (*la spécification du construit, biais d'échantillonnage, le terrain inadapté à la sphère professionnelle*). Par conséquent, on remarque qu'il y'a des modèles du mal-être avec une approche pathogénique, qui est nécessaire pour comprendre les causes des affects négatifs et du stress, mais aussi des modèles du bien-être avec une approche salutogénique permettant aux chercheurs d'expliquer les sources permettant de promouvoir le bien-être. Toutefois, seuls les travaux de (Robert, 2007) et de (Dagenais-Desmarais, 2010) s'intéressent au contexte professionnel du bien-être, le premier constitue un socle théorique et le second apporte une validation empirique au construit. Enfin, au Maroc, le sujet du bien-être en général ainsi que le bien-être au travail revêt une importance grandissante, surtout avec les données secondaires de certaines institutions comme le (HCP, 2012) et (OMB, 2017), qui tentent de cerner les contours du concept, sans oublier que le bien-être au travail constitue un vecteur de performance pouvant aider les entreprises marocaines à surmonter les défis qui s'imposent. Conséquemment, l'étude du bien-être au travail au Maroc reste un sujet prometteur pour la recherche en sciences de gestion avec plusieurs chantiers, tels que la contextualisation du concept aux spécificités socioculturelles marocaines, ainsi que l'analyse des retombées positives du management du bien-être sur la performance de l'entreprise et la lutte contre les charges des risques psychosociaux (stress, burnout etc.).

Références

- (1). Allali, B. (s. d.). *Culture et gestion au Maroc : Une osmose atypique*.
- (2). Biétry, F., & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET): *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 87(1), 23-41. <https://doi.org/10.3917/grhu.087.0023>
- (3). Cacioppo, J. T., Berntson, G. G., & Gardner, W. L. (s. d.). *The Affect System Has Parallel and Integrative Processing Components : Form Follows Function*.

- (4). Christopher, J. C. (1999). Situating Psychological Well-Being : Exploring the Cultural Roots of Its Theory and Research. *Journal of Counseling & Development*, 77(2), 141-152. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1999.tb02434.x>
- (5). Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64. <https://doi.org/10.2307/3150876>
- (6). Collange, J., Gaucher, R., George, M., Saunder, L., & Albert, E. (2017). Mesurer le bien-être au travail : Construction et validation factorielle du BET. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 78(1), 27-36. <https://doi.org/10.1016/j.admp.2016.07.003>
- (7). Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance : A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127. <https://doi.org/10.1080/00050060310001707117>
- (8). Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294. <https://doi.org/10.1177/a010564>
- (9). 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. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- (10). Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (s. d.). *Subjective Well-Being : Three Decades of Progress*.
- (11). Diener, E., Wirtz, D., Biswas-Diener, R., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., & Oishi, S. (2009). New Measures of Well-Being. In E. Diener (Éd.), *Assessing Well-Being* (Vol. 39, p. 247-266). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4_12
- (12). Dodeler, V., Lanfranchi, J.-B., Mabire, C., Houbre, B., & Hobfoll, S. (2018). Proposition d'une version française de l'Inventaire de conservation des ressources (ICR): Bulletin de psychologie, Numéro 557(5), 807-822. <https://doi.org/10.3917/buppsy.557.0807>
- (13). Emmanuel Abord de Chatillon, Damien Richard. Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue Française de Gestion*, 2015, 4 (249), pp.53-71. (10.3166/RFG.249.53-71). (hal-02000675)
- (14). Gilbert, M.-H. (s. d.). *Conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement*.
- (15). Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *European Review of Applied Psychology*, 61(4), 195-203. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>
- (16). Gilibert, D., & Daloz, L. (2008). Disorders associated with burnout and causal attributions of stress among health care professionals in psychiatry. *European Review of Applied Psychology*, 58(4), 263-274. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2008.09.009>
- (17). Gillet, N., & Forest, J. (s. d.). *JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET INTENTIONS DE QUITTER : LE RÔLE MÉDIATEUR DU BIEN-ÊTRE EUDÉMONIQUE*.
- (18). Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process : Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- (19). Kraut, R. (1979). Two Conceptions of Happiness. *The Philosophical Review*, 88(2), 167. <https://doi.org/10.2307/2184505>
- (20). Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J.-E. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3356581>
- (21). Leclerc, J.-S., Boudrias, J.-S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail : Des liens longitudinaux bidirectionnels ? : *Le travail humain*, Vol. 77(4), 351-372. <https://doi.org/10.3917/th.774.0351>

- (22). Lotstra, F. (2002). Le cerveau émotionnel ou la neuroanatomie des émotions: *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, n o 29(2), 73-86. <https://doi.org/10.3917/ctf.029.0073>
- (23). Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect : Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- (24). Mariage, A. (2001). Stratégies de coping et dimensions de la personnalité : Étude dans un atelier de couture. *Le travail humain*, 64(1), 45. <https://doi.org/10.3917/th.641.0045>
- (25). Maslow, A. H. (1954). The Instinctoid Nature of Basic Needs1. *Journal of Personality*, 22(3), 326-347. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1954.tb01136.x>
- (26). Mhamed, A. (2022). *La perception des pratiques du bien-être au sein des établissements touristiques : Cas du secteur de l'hôtellerie*.
- (27). Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior 1. Essential theories of motivation and leadership*. M.E. Sharpe.
- (28). Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed : A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226. <https://doi.org/10.2307/259230>
- (29). Mullenbach, A. (2009). Le contrat psychologique : Un levier du comportement au travail ? : *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 72(2), 2-12. <https://doi.org/10.3917/grhu.072.0002>
- (30). Orabi, M., & Bentaleb, C. (2020). *Les pratiques de bien-être au travail dans les entreprises au Maroc : Enseignements d'une étude de cas. 2*.
- (31). Orabi, M., & Bentaleb, C. (s. d.). *Le bien-être au travail au Maroc : Essai de contextualisation*.
- (32). Paoli, P., & Merllié, D. (2001). *Third European survey on working conditions 2000*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- (33). Park, H. I., Baiden, M., Jacob, A. C., & Wagner, S. H. (s. d.). *JOB CONTROL AND BURNOUT: A META-ANALYTIC TEST OF THE CONSERVATION OF RESOURCES MODEL*.
- (34). Pelfrene, E., Vlerick, P., Mak, R. P., De Smet, P., Kornitzer, M., & De Backer, G. (2001). Scale reliability and validity of the Karasek « Job Demand-Control-Support » model in the Belstress study. *Work & Stress*, 15(4), 297-313. <https://doi.org/10.1080/02678370110086399>
- (35). Richard, D. (s. d.). *Management des risques psychosociaux : Une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*.
- (36). Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001a). On Happiness and Human Potentials : A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- (37). Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001b). On Happiness and Human Potentials : A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- (38). Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (s. d.). *The Structure of Psychological Well-Being Revisited*.
- (39). Saboune, K., & Montargot, N. (2018). Clarification et évaluation des termes du contrat psychologique : Le cas d'un établissement médico-social en mutation: @GRH, n° 25(4), 9-34. <https://doi.org/10.3917/grh.174.0009>
- (40). Seligman, M. E. P. (2008). Positive Health. *Applied Psychology*, 57(s1), 3-18. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00351.x>
- (41). Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work : European

- comparisons. *Social Science & Medicine*, 58(8), 1483-1499. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00351-4](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00351-4)
- (42). Soudi, K. (s. d.). *Mesure du bien-être.*
- (43). Sourie, J., & Ferlazzo, E. (2023). Bien-être au travail et performance de l'entreprise : Une analyse par les paradoxes: Nathalie Bernard. *Action publique*, N° 17(2), 50-50. <https://doi.org/10.3917/aprp.017.0050>
- (44). Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>
- (45). Watson, D., Anna, L., & Tellegen, A. (s. d.). *Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect : The PANAS Scales.*
- (46). Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 491-499. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199709\)18:5<491::AID-JOB804>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:5<491::AID-JOB804>3.0.CO;2-I)
- (47). Youness, J. (s. d.). *La santé et le bien être psychologique des entrepreneurs : Une revue de littérature.* 6.
- (48). ZAOUAL, H., (2008), Développement durable des territoires : économie sociale, environnement et innovations, L'harmattan, Marche Et Organisations, 235 p