

# Le bien-être au travail au Maroc : Essai de contextualisation

Mounia ORABI<sup>1</sup>, Chafik BENTALEB<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Groupe de Recherche En Gestion des Organisations Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Marrakech, mounia.orabi@gmail.com

<sup>2</sup> Professeur, Groupe de Recherche En Gestion des Organisations Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Marrakech, cbentaleb@gmail.com

## Résumé

La fonction ressources humaines connaît de grandes transformations faisant face à la complexité et la vitesse des bouleversements économiques et organisationnels. C'est ainsi, que le bien-être au travail est devenu l'un des défis stratégiques positionné au centre des préoccupations des dirigeants des entreprises. En effet, « depuis quelques années, le bien-être au travail occupe une place croissante dans le champ des responsabilités des DRH et de la recherche en gestion » (Peretti, 2015). Après un rappel de l'intérêt de notre présente recherche et une synthèse des différents apports théoriques du concept de bien-être au travail, sont ensuite présentés les principaux constats issus d'une étude qualitative de contextualisation dont l'objectif est d'explorer le concept dans le contexte marocain.

**Mots-clés :** Bien-être au travail, management des ressources humaines, contexte professionnel marocain

## Abstract

The human resources function is undergoing major transformations in order to cope with the complexity and the speed of the economic and the organizational turmoils. Hence, well being at work has become a strategic challenge for executives, it is nowadays at the center of their concerns. In fact, "in the last years, well being at work has gained ground in HRD's responsibilities and in research in management" (Peretti 2015). After reviewing the objectives of our research and summarizing the different outcomes of the theoretical concepts of well being at work, we will present the main findings of a qualitative study of contextualization aimed at exploring this concept in the moroccan context.

**Keywords:** Well-being at work, human resources management, professional Moroccan environment.

## INTRODUCTION

Les grands changements liés aux organisations ne sont pas nouveaux. En effet, ce phénomène de transformation organisationnelle a fait l'objet de plusieurs recherches lors des dernières décennies (Louart (1995), Desreumaux (1996), Godelier (1998), Pluchart (1998) et plus récemment Morley (2000), Autissier et Wacheux (2004). Ainsi, la fonction ressources humaines est devenue un réel moteur pour l'entreprise. Elle a pour mission de conduire des améliorations continues afin d'affronter les nouveaux risques émergents notamment psychosociaux. C'est pourquoi la thématique du bien-être se trouve depuis quelques années, au cœur des préoccupations des directions RH et des dirigeants des entreprises. En 2002, le rapport des orientations stratégiques européennes a mis l'accent sur « *une approche globale du bien-être au travail, prenant en compte les changements du monde du travail et l'émergence de nouveaux risques, notamment psychosociaux, et vise ainsi à améliorer la qualité du travail, dont un environnement de travail sain et sûr* »<sup>1</sup>. Ainsi, l'apparition du terme « bien-être » dans les organigrammes de la fonction RH, avec des chargés de missions ou encore des responsables du bien-être ou de bonheur au travail et des directions « *qualité de vie* », reflète son grand intérêt managérial. De plus, plusieurs recherches académiques l'ont étudié en profondeur (Danna et Griffin (1999) ; Martin Seligman (2000) ; Keyes (2002) ; Thévenet (2009) ; Dagenais-Desmarais (2010)).

Le Maroc, en tant que pays en voie de développement n'est pas écarté de cette vague de changement. Durant ces dernières années, les pratiques en ressources humaines ont connu une évolution considérable. Une enquête d'envergure nationale sur le bien-être a été réalisée en 2012 sous le thème « *mesure du bien-être au Maroc* » par le haut-commissariat au plan qui se charge de la collecte et l'analyse des données sur la réalité économique et sociale du pays, ainsi qu'une étude plus récente sur le bien-être au travail a été menée par l'Observatoire Marocain du Bonheur (OMB) en 2016, marquant un début d'une prise de conscience de son impact sur le niveau humain, social et professionnel.

Dans le cadre de notre présente recherche dont la problématique se présente comme suit :

***Que représente le bien-être au travail au Maroc ?***

---

<sup>1</sup> Communication de la Commission. S'adapter aux changements du travail et de la société : une nouvelle stratégie communautaire de santé et de sécurité 2002-2006. Bruxelles : Commission des Communautés Européennes ; 2002 : 19 p.

Deux questionnements découlent de cette problématique :

- Quelles sont les dimensions du bien-être au travail ?
- Quelles sont les perceptions du bien-être au travail au Maroc ?

Nous apportons des éclairages au concept du bien-être au travail pour cerner ses composantes afin d'enrichir le déficit théorique existant relatif à cette thématique. De plus, nous explorons la perception du bien-être au travail dans le contexte marocain. C'est dans cette visée que notre étude de contextualisation a fait ressortir des résultats touchant la sphère sociale et professionnelle marocaines. Nous exposons dans ce qui suit l'état des lieux de la connaissance sur le bien-être au travail en intégrant l'essentiel de la littérature avant de présenter le contexte de notre étude exploratoire, la méthodologie mobilisée ainsi que les premiers résultats.

## I. LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL : PRINCIPAUX APPORTS THEORIQUES

### 1.1.Du bien-être général au bien-être au travail

Le bien-être est un concept très ancien qui s'est construit par plusieurs étapes depuis l'époque de la Grèce antique. Sa première utilisation désignait une « *sensation agréable procurée par la satisfaction des besoins du corps et ceux de l'esprit* » (E. Pasquier, Le Monophile, 20a, cité par Vaganay dans R. Et. Rab., t. 9, p. 301). En Anglais, il est traduit par well-being (le fait d'être à l'aise, en bonne santé ou d'être heureux), wellness (le fait d'être en bonne santé physique et morale, qui est le résultat d'un effort délibéré) et welfare (santé, bonheur et prospérité d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation). L'émergence de la psychologie positive par Martin Seligman a poussé les auteurs à apporter un éclairage au concept de bien-être au travail pour le distinguer du bien-être général. Toutes les définitions examinées réunissent quelques éléments clés expliquant le bien-être au travail :

- C'est un état agréable et satisfaisant
- Caractérisé par un équilibre entre le corps et l'esprit
- S'inscrit dans la logique d'évitement des aspects négatifs auxquels est confrontée la personne (peine, souffrance, contraintes...)

Nous avons choisi la définition de Danna et Griffin (1999) qui décrivent le bien-être au travail comme « *un construit incluant à la fois des symptômes médicaux physiques et psychologiques, des expériences de vie générales et des expériences reliées au travail* »<sup>2</sup>.

Parmi les classifications consultées et celles les plus utilisées, nous proposons une distinction claire présentée par Bouffard (1997) à travers laquelle il a scindé les théories en deux : les théories générales et celles particulières.

**Tableau 1: Distinction entre l'ensemble des théories – Bouffard (1997)**

Théories générales	Théories particulières
Théorie ascendante	Théorie du bien-être social
Théorie descendante	Théorie téléologique
Théorie hédonique	Théorie des standards
Théorie eudémonique	Théorie de l'adaptation

## 1.2.Composantes du bien-être au travail

A travers l'étude des différentes théories du bien-être au travail, nous retenons pour notre présente recherche la conceptualisation du bien-être proposée par Danna et Griffin (1999) qui s'inscrit dans l'approche humaniste du concept. Ce modèle définit le bien-être au travail comme la santé au travail, les expériences de vie générales et les expériences rattachées au travail telles que la satisfaction au travail.

Il existe plusieurs modèles étudiant les composantes du bien-être au travail. D'abord le modèle général du bien-être présenté par Ryff et ses collègues (Ryff, 1989 ; Ryff & Keyes, 1995). Ils se sont basés sur des travaux de la psychologie positive (Erikson, 1959) ainsi que sur les travaux sur la motivation de Maslow (1954) afin de proposer une conception du bien-être à six dimensions bien distinctes d'un point théorique et empirique (la maîtrise de son environnement selon ses besoins et ses valeurs personnels, l'autonomie qui reflète le fait d'être indépendant et autodéterminé, la croissance personnelle qui traduit un sentiment de développement continu, les relations positives avec autrui, le sens à la vie et l'acceptation de soi).

---

<sup>2</sup> Danna, K, et Griffin, R. W. (1999), « Health and well-being in the workplace : A review and synthesis of the literature. Journal of Management ». Vol 25, n°3, p 357-384

Ensuite, le modèle Danna et Griffin (1999) qui s'inscrit dans la continuité de celui de Diener (1984). Le bien-être au travail est composé des différentes satisfactions de la vie dont jouissent les individus ; des différentes satisfactions au travail comme la satisfaction ou non liée à la paie, les opportunités de promotion, le travail en lui-même, ses collègues et de la santé en général. Puis, le modèle de Daniels (2000) qui corrobore avec les travaux de Warr (1990). Ce dernier avance que le concept peut être défini selon des termes affectifs qui s'opérationnalisent par cinq continuums. Les 5 dimensions sont anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur et colère-placidité. Le modèle de Cotton & Hart (2003) considère que ce concept réuni à la fois le moral, la détresse et la satisfaction au travail.

Tandis que le modèle de Robert (2007) s'articule autour d'une conception du bien-être au travail inédite puisqu'il permet de faire la distinction entre le bien-être au travail et le bien-être de la personne au travail et le bien-être du travailleur ou salarié au travail. Le bien-être de la personne se réfère à l'hygiène, la sécurité, l'embellissement des lieux, se rattachant aux aspects environnementaux auxquels le salarié peut être confronté dans son entreprise. Le bien-être du salarié est le fait d'avoir les conditions adéquates pour faire correctement son travail. Puis, le modèle du bien-être des employés de Page et Vella-Brodrick (2009) définit le bien-être comme « *les expériences cognitives et affectives des employés au travail* ». Ils retiennent la satisfaction au travail comme composante du bien-être des collaborateurs. Enfin, le modèle de Dagenais-Desmarais (2010) est spécifiquement dédié au bien-être au travail. Il se base sur deux axes. Le premier est la sphère de référence relative à l'expérience positive vécue par l'individu au travail. Elle contient la sphère individuelle, la sphère relationnelle. Le deuxième axe est la directionnalité, représentant le mécanisme par lequel le travailleur élabore son expérience positive.

### **1.3.Antécédents du bien-être au travail**

Les antécédents sont précurseurs à l'état de bien-être de l'employé. Les antécédents organisationnels touchent les caractéristiques du milieu de travail, en relation avec l'organisation et ses dirigeants. Entre autres, l'environnement physique tel le bruit et l'hygiène (Wadsworth et al. 2010) et la culture organisationnelle qui encourage le respect des valeurs. De plus, certaines études ont avancé que le leadership joue un rôle clé car c'est la « capacité d'une personne à influencer d'autres personnes en vue d'atteindre les objectifs

organisationnels» (Dolan et al. 2002, p. 221). Les antécédents organisationnels s'intéressent également aux caractéristiques de l'emploi. Dans ce sens, le facteur qui ressort le plus dans la littérature est la charge de travail liée au rythme de travail (Clark et al. 1996). Enfin, les caractéristiques des relations sociales sont relatives aux collègues et à la hiérarchie. La reconnaissance du travail, le respect et l'écoute, le dialogue social et la participation aux décisions (Wadsworth et al. 2010) sont les plus fréquents. Quant aux antécédents individuels, ils concernent les caractéristiques sociodémographiques de l'employé (Clark, 1996 ; Sousa-Pozaetal. 2000 ; Bender et al. 2005), sa vie familiale (Joulain, 2005 ; Nguyen et al., 2003), son état de santé et sa personnalité (Gazioglu et Tansel, 2006 ; Hochwarteret al. 2003).

## **II. CONTEXTE MAROCAIN**

### **2.1 Naissance des entreprises**

L'histoire des entreprises au Maroc est très récente car à l'époque du protectorat, elles n'existaient pas. L'activité artisanale répondait aux attentes et besoins des marocains malgré ses moyens limités (Allali, 2008). Après l'indépendance, une série de mesures incitatives a été mise en place, visant à encourager l'entreprise marocaine à travers les marchés publics pour encourager le développement du secteur privé. Par la suite, la société marocaine a connu des changements économiques et politiques encourageant la liberté d'entreprendre. Depuis, l'économie est en pleine mutation au Maroc ainsi que la société (Zaoual, 2008). En effet, le pays s'est inscrit dans un processus d'ouverture et a connu plusieurs réformes, plans et programmes notamment en matière de législation de travail. Ainsi, le Maroc s'est inspiré des conventions internationales pour présenter en 2004 le nouveau code du travail marqué par la modernisation, la suppression de rigidités au travail pour assurer une grande flexibilité à travers la libéralisation des mécanismes d'embauche et de licenciement. Ce code a également mis l'accent sur le rôle important des institutions sociales comme : le comité d'entreprise, les représentants syndicaux ainsi que les délégués du personnel.

### **2.2 Emergence et Développement de la fonction capital humain**

La fonction RH au Maroc a vu le jour au début du siècle dernier avec la colonisation et l'introduction du capitalisme. Globalement, nous sommes passés de la période coloniale où la gestion des ressources humaines était très flexible ensuite elle est passée de l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines et enfin à la gestion du capital humain.

## 2.3 Concept du bien-être au travail au Maroc

Quant au bien-être au travail, l'enquête nationale sur le bien-être général réalisée en 2012 sous le thème « Mesure du bien-être au Maroc » par le haut-commissariat au plan est le premier pas vers une prise de conscience du sujet. L'enquête a touché 3200 personnes âgées de 15 ans et plus, dont 2080 personnes se trouvent en milieu urbain. Elle met l'accent sur l'inexistence d'une définition consacrée du bien-être. Les résultats montrent que le logement occupe la première place. Le revenu se trouve en 2ème place, puisque près de neuf marocains sur dix mettent en avant la bonne rémunération du travail comme facteur principal du bien-être. L'emploi occupe la troisième position, avec les bonnes conditions de travail et l'équité dans l'accès à l'emploi qui représentent les principaux facteurs de l'effectivité du bien-être dans le domaine de l'emploi. De plus, près d'un actif occupé sur deux déclare insatisfaction de son emploi. De plus, il existe une relation en U entre l'âge est la satisfaction à l'égard de l'emploi. Selon la catégorie socioprofessionnelle, la satisfaction demeure limitée chez les ouvriers et les manœuvres et atteint son niveau le plus élevé parmi les cadres supérieurs. La santé vient en 4ème place en mettant l'accent sur la gratuité, la proximité et la qualité des services.

Ensuite, une première étude d'envergure nationale sur le bien-être au travail a été réalisée par l'Observatoire Marocain du Bonheur (OMB) en 2017. Elle a pour objectif de mesurer le niveau de bien-être des marocains au travail et d'identifier les facteurs qui l'impactent en interrogeant 1200 employés, âgés de 25 à 60 ans de tous les secteurs d'activités dans la zone rurale et urbaine. Parmi les principales conclusions de cette enquête nous citons :

- l'amour du métier exercé est principalement déclaré chez les employés qui reconnaissent une augmentation de revenu, une bonne ambiance au sein de l'équipe et ceux qui travaillent dans l'agriculture, la pêche ou encore la forêt.
- le travail est source de bien-être chez les hommes plus que les femmes.
- le travail est source de stress pour près du tiers des sondés (30 %). Ces personnes considèrent que le manque de reconnaissance, le manque de moyens pour atteindre les objectifs et le sentiment de surcharge de travail sont à l'origine de ce stress.
- la catégorie d'employés qui expriment un certain "mal-être au travail" est surreprésentée en zone rurale (50%), dans les secteurs de l'agriculture et de la pêche (50%) ainsi que parmi les ouvriers du privé (44%).

### III. METHODOLOGIE MOBILISEE ET RESULTATS

#### 3.1 Choix Epistémologiques

Notre présente recherche se positionne du point de vue épistémologique, dans le paradigme interprétativiste qui donne un statut privilégié à la compréhension. En effet, « *l'objet d'une recherche interprétative consiste à apprêhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création, en fonction de leurs langages et représentations* » (Hudson et Ozanne, 1988). De cette approche, découle notre méthodologie de recherche qui est l'induction qui vise « *à construire des connaissances nouvelles à partir de l'étude de situations empiriques* » (Gavard-Perret, 2008), ce qui rejoint la volonté et la motivation de notre recherche quant à l'explication des perceptions du bien-être au travail des cadres à partir de leurs discours relatifs à leurs propres entreprises. La présente étude s'insère dans le cadre référentiel des recherches qualitatives puisque nous aimerions se familiariser avec le concept et cerner ses différentes dimensions dans un contexte particulier. En effet, l'intérêt est de permettre « *des descriptions et explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans le contexte local* » (Miles et Huberman, 2003). De plus, notre étude renvoie à un cadre théorique riche faisant référence à plusieurs études francophones et anglo-saxonnes, alors qu'elle s'intéresse au contexte socioculturel et organisationnel marocain. C'est dans cette visée que nous avons choisi une étude exploratoire de contextualisation, qui a pour but d'explorer la perception du concept du bien-être au travail dans un contexte particulier qui est la société marocaine en général et l'entreprise en particulier. Evrard, Pras et Roux (2003) précise son objectif en indiquant qu'« *explorer un univers est l'objectif général de la recherche qui détermine le choix d'une approche dite qualitative ou exploratoire* ». De plus, d'après une étude de l'importance du contexte dans les recherches en management au Maroc, Louitri et Sahraoui (2014) insistent sur le fait que « *les cultures managériales ne s'empruntent pas et ne s'imposent pas. Chaque culture s'approprie les modèles managériaux et les arrange en fonction de sa propre culture pour mettre en place des pratiques de management les plus en adéquation avec sa culture de base* ».

#### 3.2 Collecte et traitement de données

Pour mener notre étude, nous avons sollicité un échantillon de 10 experts dans différentes spécialités dont 3 psychologues, 1 sociologue, 3 directeurs RH, 2 consultants ainsi qu'un expert en droit du travail. Ces personnes sont considérées comme des experts dans leur

domaine par leurs positions et leurs expériences. Afin de choisir cet échantillon, notre étude s'est accompagnée d'une recherche d'informations sur l'expert (niveau d'études, fonction actuelle, nombre d'années d'expérience, secteur d'activité, zone géographique, références et réalisations) avant la prise de contact et l'entretien.

Parmi les méthodes de collecte, nous avons opté pour l'entretien semi directif car il est « *une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion* » (Romelaer, 2005). Afin de réaliser les entretiens suivant une démarche méthodique, nous avons élaboré un guide d'entretien comprenant trois parties : une phase introductory « *cruciale pour établir un climat de confiance* » (Gavard-Perret et al. 2008) ensuite une phase de développement présentant « *un ensemble de questions ouvertes centrées sur le sujet en lien avec le domaine d'expertise de l'interviewé. Cette phase peut comprendre plusieurs sous-thèmes* » (Gavard-Perret et al, 2008), enfin une dernière partie de l'entretien est consacrée à « *une récapitulation générale des idées émises par le répondant en lui demandant si cela correspond bien à ce qu'il pense* » (Gavard-Perret et al. 2008).

La durée moyenne des entretiens est de 54 minutes. Ils ont fait l'objet d'un traitement manuel d'abord de retranscription ensuite d'analyse thématique de contenu. La retranscription s'est faite de manière intégrale, nous avons respecté exactement le discours des experts. En outre, l'analyse de contenu est la forme d'analyse la plus utilisée dans le cadre des entretiens. Elle respecte plusieurs étapes. D'abord la phase préliminaire basée sur la lecture flottante qui nous a permis de définir au préalable, les orientations globales des entretiens réalisés et de délimiter le champ d'investigation. Ainsi, à travers des lectures et des relectures, nous avons tenté de bien saisir le message apparent (Savoie-Zajc, 2000). Ensuite, nous avons créé une grille d'analyse qui s'applique à l'ensemble des experts, et à travers le croisement de l'analyse verticale et horizontale, nous avons identifié et regroupé les principaux thèmes proches ou semblables pour constituer des catégories respectant les axes déterminés au préalable. Enfin, pour chaque catégorie, nous avons relevé des extraits d'entretien appelés « *verbatim* » pour appuyer l'idée centrale. En effet, l'analyse de données qualitatives se définit d'abord par son objet : le chercheur tente de dégager le sens d'un texte, d'une entrevue, d'un corpus à l'aide ou non d'outils informatisés (Paillé et Mucchielli, 2003 ; Deschenaux et Bourdon, 2005)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Same (nathalie krief)

Cette étape cruciale avait pour but de dégager les traits communs qui caractérisent le bien-être au travail dans le contexte marocain sous différents angles, présentés et analysés dans le paragraphe qui suit.

### **3.3 Présentation et discussion des résultats**

#### **3.3.1. Le concept du bien-être au travail est jugé comme nouveau et avant-gardiste**

Les experts ont révélé une forme de rejet du concept du bien-être au travail et ils l'ont jugé comme futuriste. Ci-après des extraits des entretiens menés avec les experts de plusieurs disciplines soulignant le rejet du concept : « *le bien-être au travail est une notion inconfortable à mon sens qui peut être remplacée par le climat social dans l'entreprise* » DRH ; « *nous sommes réellement en retard d'une trentaine d'année, je pense qu'une entreprise sur 1000 pratique le bien-être au travail, d'ailleurs quand tu parles aux dirigeants de boite à idées, de l'effet des huiles essentielles sur la concentration et de la gestion des talents en entreprise via le théâtre ou le chant, pour eux c'est de la science-fiction* » Psychologue ; « *Moi, j'adore ton thème, c'est un très beau thème mais pas au Maroc et en 2017, tes résultats seront négatifs, tu trouveras peut-être 1% des entreprises marocaines qui sont en vert* » Expert en droit du travail.

#### **3.3.2. Le bien-être au travail est souvent traduit et défini par ses concepts voisins**

Le concept a été défini comme la situation de travail où l'employé exerce ce qu'il aime, quand ses besoins correspondent parfaitement au poste qu'il occupe au sein d'un environnement sain. Ci-après un extrait d'un entretien réalisé avec une directrice ressources humaines à travers lequel elle explique que lors des entrevues avec les salariés, ils ont du mal à saisir le mot « bien-être » d'où l'intérêt de le remplacer par le terme de motivation : « *le bien-être au travail est la motivation, ce qui n'est pas dit mais qui ressort par la suite lors des entretiens avec les salariés, c'est la motivation car quand on pose la question en évoquant le terme bien-être, ils lèvent les yeux au ciel et pensent automatiquement au spa et au club med* » DRH. De plus, d'après l'entretien mené avec un consultant, il est synonyme de plaisir : « *le bien-être c'est prendre plaisir au travail et vivre positivement en entreprise en réalisant ses tâches et en travaillant dans la bonne humeur avec ses collègues et l'épanouissement personnel* » Consultant. En effet, Thévenet (2009) estime que l'*« on peut aussi y trouver - pas toujours, pas tout le temps - du plaisir »*.

#### **3.3.3. Faible degré de connaissance du concept de bien-être au travail**

Il ressort des entretiens de contextualisation que la contribution des managers de proximité au bien-être de leurs équipes est peu considérable et cela est principalement dû au fait que ces personnes ne sont pas sensibilisées à ce sujet. En effet, selon les résultats de l'étude « Métier du Manager au Maroc » menée par l'OMPM<sup>4</sup> en 2016, le Manager Marocain se perçoit d'abord comme un acteur mobilisé essentiellement sur les préoccupations opérationnelles. Lors des entretiens menés, un consultant de plus d'une vingtaine d'expériences affirme que les managers au Maroc manquent de connaissances et de formation : « *pas tous les managers sont humains pour appliquer et encourager le bien-être de leurs équipes, ils ne sont pas du tout conscients de la valeur ajoutée de l'humain et ne sont pas formés en management des hommes... ils ne sont pas encore suffisamment sensibilisés, ni formés au sujet du bien-être au travail* » Consultant. Toutefois, un début de prise de conscience des collaborateurs du sujet est révélé par l'un des directeurs ressources humaines d'une grande entreprise : « *nous sommes dans le début vers une meilleure prise en considération du bien-être du collaborateur, ça devient de plus en plus fondamental ... le degré de conscience est très divers, à la fois d'une entreprise à une autre, mais également au sein de la même entreprise, en fonction des composantes du bien-être au travail, car certaines entreprises ont déjà compris l'intérêt de raisonner en terme de capital humain à valoriser mais en prennent pas en compte toutes les dimensions du bien-être* » DRH.

### 3.3.4. Un grand intérêt du sujet porté au niveau des individus

A travers l'étude exploratoire, nous soulignons un fort intérêt chez les employés. Ci-après un extrait d'une psychologue expliquant le nombre croissant de personnes vivement intéressées par la lutte contre le stress et le coaching personnalisé pour améliorer leur niveau de bien-être dans la sphère professionnelle : « *on a l'impression qu'il y a une plus grande conscience au niveau des gens, plusieurs cadres consultent notre cabinet car ils veulent s'outiller, dépasser le stress, mieux vivre en entreprise, abstraction faite de la culture qui y règne* » Psychologue. En effet, « *globalement, la tendance est vers une meilleure prise en considération du bien-être au travail par les collaborateurs, même si beaucoup traitent le sujet de manière collective et non individualisée* » Consultante.

---

<sup>4</sup> L'Observatoire Marocain des Pratiques de Management est le premier observatoire au Maroc d'analyse et de prospective des pratiques de Management dans les organisations Marocaines.

### 3.3.5. Classification des entreprises intéressées par les politiques de bien-être au travail

La majorité des experts interrogés sur les entreprises impliquées dans les pratiques de bien-être en faveur de leurs employés, expliquent qu'il s'agit d'abord des grandes structures dont les multinationales qui consacrent un budget important au climat et à la culture d'entreprise, des entreprises nationales de type familial où les valeurs paternalistes priment et enfin les entreprises labellisées RSE qui affichent une grande volonté de répondre aux besoins des parties prenantes internes dont les employés. Nous citons un extrait d'un entretien mené avec un psychologue « *il faut aller fouiller pour trouver les pratiques mises en place par les très grandes entreprises marocaines et rarement quelques PME dont souvent les dirigeants font partie de la génération Y, misent sur le bien-être au travail* » Psychologue. Ces résultats correspondent principalement à l'étude réalisée par Mohamed Baayoud, Professeur et Hicham Zouanat, Ex DRH de Danone-Centrale Laitière présentant une typologie des entreprises classifiées selon les pratiques de GRH. La première concerne les multinationales, elles se caractérisent par des conditions de travail avantageuses en termes de salaire, de formation et plan de carrière. Dans la deuxième catégorie nous trouvons les entreprises nationales, pour lesquelles, le facteur humain est un paramètre primordial de compétitivité. La troisième catégorie d'entreprises est celle qui est réticente à toute mise en place d'une politique RH, eu égard à leur management de type familial et paternaliste, entraînant souvent leurs salariés dans des situations de précarité, manquant d'encadrement, de vision par rapport à leur évolution de carrière et sans représentation syndicale. Une remise à niveau ou formation professionnelle est pour cette dernière catégorie est synonyme de perturbation du travail. Ces entreprises sont tirées entre deux logiques : d'une part ces sociétés affichent une volonté d'ouverture et de moderniser leur système RH, d'autre part elles cultivent toujours des pratiques conservatrices<sup>5</sup>. De plus, il est important de souligner les écarts existants entre les régions du pays en matière de développement de pratiques RH. Ci-après un extrait d'entretien conduit avec un consultant relatif à aux poids des régions au Maroc : « *il faut aller vers les autres villes où le bien-être est inexistant, il ne faut pas se concentrer sur l'axe Casablanca-Rabat-Tanger où les entreprises font des efforts assez observables, ailleurs c'est le Maroc profond* » Consultant.

---

<sup>5</sup> La fonction RH dans les entreprises marocaines. Septembre 2015 – Conjoncture.info

### 3.3.6. Les apports et les bénéfices du bien-être au travail

Les experts rencontrés jugent que le bien-être en entreprise est capital dans la mesure où il apporte plusieurs éléments positifs pour l'entreprise, tels que la fidélisation, l'adhésion et sentiment d'appartenance du personnel, l'employabilité, le plaisir et amour du travail, le bonheur de l'individu, la valorisation de la marque employeur et l'image de l'entreprise, la performance sociale dont la baisse du turnover et conflits sociaux ainsi que l'amélioration de la productivité et du rendement.

### 3.3.7. Les composantes du bien-être au travail

Quant aux composantes du bien-être au travail, certaines reviennent régulièrement mais pas forcément dans le même ordre au niveau des experts rencontrés. A ce titre, nous citons la santé physique et psychologique, la nature et le cadre du travail, le management et les relations sociales, la rémunération et avantages, la formation et perspectives, la communication et culture d'entreprise, la conciliation travail et vie personnelle et enfin la sécurité de l'emploi.

### 3.3.8. Les déterminants du bien-être au travail

Il ressort de notre étude de contextualisation différents déterminants du bien-être au travail. Ils s'articulent autour des axes suivants :

**Tableau 2: Déterminants du bien-être au travail – contribution personnelle**

<b>Caractéristiques de l'entreprise</b>	Dont la taille et le secteur d'activité : l'entreprise est en mesure d'influencer le sentiment de bien-être au travail de ses salariés par le biais de ses caractéristiques (taille, secteur d'activité...) (Clark et al, 2007).
<b>Manager Direct</b>	Dont l'âge, les compétences, la mentalité et personnalité : selon une étude réalisée par Amanda Goodall, professeur de la city de Londres, intitulée «Boss Competence and Worker Well-being», suivant 35 000 collaborateurs en se basant sur des données longitudinales, le niveau de satisfaction était plus élevé lorsque l'employé est dirigé par un supérieur hiérarchique capable de faire son travail.
<b>Santé financière de l'entreprise</b>	Budget alloué à la fonction ressources humaines et plus spécifiquement à la politique de bien-être au travail
<b>Culture d'entreprise</b>	Dont la région, car la culture organisationnelle est un amalgame de valeurs, de normes, de croyances, d'attitudes et de comportements mais aussi de politiques et pratiques mises en place par l'organisation (Vandenberg et al., 2002); Wilson

	et al., 2004; Bergeron, 2006).
<b>Type d'emploi</b>	selon la théorie des caractéristiques de travail de Hackman et Oldham (1976), il existe 5 éléments (variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche et l'autonomie et feedback).
<b>Caractéristiques et aptitudes individuelles</b>	selon des études les caractéristiques sociodémographiques de la personne tels l'âge et le niveau d'éducation sont considérés comme déterminants du bien-être (Clark, 1996 ; Bender et al. 2005).

## CONCLUSION

Cet article s'inscrit dans une perspective de promotion du bien-être au travail, il a été crucial d'envisager une étude exploratoire du contexte de l'étude. Les résultats proposés ici présentent un aperçu d'un début de prise de conscience du sujet au Maroc. Certains experts voient le bien-être au travail comme étant un effet de mode, d'autres ont compris son intérêt en entreprise. Ainsi, plusieurs bénéfices ont été soulignés au niveau individuel et organisationnel comme l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, le développement du sentiment d'appartenance, le plaisir de venir travailler mais également le bonheur de l'individu. Nous espérons apporter aux directeurs ressources humaines et aux managers de proximité une meilleure compréhension du concept, de ses composantes, bénéfices et différents déterminants. Rappelons que la présente étude nous a permis de dévoiler les résultats suivants :

- Les experts estiment que le sujet est nouveau et futuriste ;
- Les composantes principales du bien-être au travail sont la santé physique et psychologique, la nature du travail, le management, le cadre de travail, les relations sociales, la culture d'entreprise, la rémunération, la sécurité de l'emploi et la conciliation travail-famille ;
- Ses déterminants sont au niveau de l'entreprise et de son dirigeant, de l'emploi, du manager direct, de la culture et région d'entreprise et des caractéristiques et aptitudes de l'employé.

## BIBLIOGRAPHIE

1. ABAIDI-BEN NASR, J., et DRILLON, D., (2016), « Les dimensions du bien-être au travail : axes de prévention des risques psychosociaux ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, p. 145-172.
2. ALLALI, B., (2008), « Culture et gestion au Maroc : une osmose atypique », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, *Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM)*.
3. ARNAUD, S., FRIMOUSSE, S. et PERETTI, J.-M., (2009), « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Revue management & avenir*
4. BACHELARD, O., (2017), « Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives », *Regards*, vol. 51, no. 1, pp. 169-179.
5. BAKADIR, B., CHERKAOUI, W., (2012), « Positionnement de la fonction ressources humaines au sein des moyennes entreprises marocaines : essai d'analyse », *les actes de l'Agrh, Nancy*.
6. BENABDELJLIL, N., (2007), « Les modes de management des entreprises au Maroc : Entre contingences culturelles et économiques », *Revue Internationale PME : Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Vol.20, n°2, p. 89-122.
7. PRAS, B., EVRARD, Y., ROUX, Y., (2003), *Market : études et recherches en marketing*, Dunod, 3ème édition, pp.704, 2003.
8. DAGENAIS-DESMARAIS, V., et PRIVE, C., « Comment améliorer le bien-être psychologique au travail? », *Gestion*, 2010/3 (Vol. 35), p. 69-77
9. DANIELS, K., (2000), « Measures of five aspects of affective well-being at work ». *Human Relations*, Vol 53, n°2, p275-294
10. DANNA, K., et GRIFFIN, R.W., (1999), « Health and well-being in the workplace : A review and synthesis of the literature », *Journal of Management*, Vol. 25, n°3, p. 357–384
11. DIENER, E., (1994), « Assessing subjective well-being : Progress and opportunities », *Social Indicators Research*, volume 31, Issue 2, pp 103-157.
12. DIENER, E., OISHI S., et LUCAS, R.E., (2003), « Personality, culture, and subjective well-being : Emotional and cognitive evaluations of life », *Annual Review of Psychology*, Vol. 54, n°1, p.403-425
13. GAVARD-PERRET, M. L., GOTTELAND, D., HAON, C., & JOLIBERT, A., (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education, 400 pages.

14. GOLLAC, M., VOLKOFF, S., *Les conditions de travail*. La Découverte Collection : Repères, 2000.
15. HUBERMAN, A. Michael., et MILES, B. Matthew., (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur, Education - 632 pages.
16. KEYES, C L M., (1998), « Social well-being », *Social Psychology Quarterly*, Vol 61, p 121-140
17. LOUITRI, A., et SAHRAOUI, D., (2014), « Contexte et contextualisation dans les recherches en management au Maroc », *Revue marocaine des sciences de management*, n° 3, p 85-100.
18. MASLOW, A. H., (1954). *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers.
19. PERETTI, J M., (2015), *Gestion des ressources humaines*, 19<sup>e</sup> édition, Vuibert.
20. PERETTI, J M., BARTHE, P., et TERRAMORSI, P., (2009), « Santé, sécurité et bien-être au travail dans les rapports RSE des entreprises du CAC 40 », *Les actes de l'université d'été de lIAS*.
21. ROUSSEL, P., et WACHEUX, F., (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Méthodes & Recherches, De Boeck Supérieur.
22. RYFF, C D., (1989), « Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 57, n°6, p 1069-1081.
23. RYFF, C. D., et KEYES, C. L. M., (1995), « The structure of psychological well-being revisited », *Journal of Personality and Social psychology*, Vol 69, N°4, pp.719-727.
24. SADIK, Y., (2011), « Discrimination et responsabilité sociale de l'entreprise une lecture critique du nouveau code de travail marocain », Pour une vision internationale et francophone de la diversité le point sur une décennie intense, *Actes du colloque international sur la diversité*, Sherbrooke, ACFAS, p. 151-159.
25. SANTUCCI, J-C., (1992), *Le Maroc actuel : une modernisation au miroir de la tradition ?*, Collection connaissance du monde arabe, Editions du centre national de la recherche scientifique, Paris
26. SELIGMAN, M., (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York : Free Press.
27. THEVENET, M., (2006), *La culture d'entreprise*, PUF
28. WACHEUX, F., (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Collection «Gestion», Série : Politique générale, Finance et Marketing, Economica, Paris, 290 pages.
29. WARR, P., (1990), « The measurement of well-being and other aspects of mental health ». *Journal of Occupational Psychology*, Vol 63, p 193-210.
30. ZAOUAL, H., (2008), *Développement durable des territoires : économie sociale, environnement et innovations*, L'harmattan, Marche Et Organisations , 235 p