

# L'étude de la contribution de la spiritualité au bien-être au travail : étude qualitative

**Hannoun Fatima-zahra, Makkaoui Mohamed**

*Hannoun Fatima-Zahra Doctorante en sciences de gestion,*

*Ecole nationale de commerce et de gestion Tanger  
& fatimazahra.hannoun.96@gmail.com  
Makkaoui Mohamed Enseignant chercheur,*

*Ecole nationale de commerce et de gestion Tanger &  
Makkaoui.mohamed@gmail.com*

## **Résumé :**

*Le bien-être des employés est devenu un sujet commun dans la recherche organisationnelle. Notre étude se concentre sur la relation entre le bien-être des employés et la spiritualité au travail. Elle explore le bien-être des employés et les diverses dimensions de la spiritualité au travail (vie intérieure, sens du travail, sens de communauté). Cette étude est menée selon une méthode qualitative par le biais des entretiens semi-structurés. 15 participants ont été pris en compte pour l'étude qui sont des employés de quatre industries différentes, à savoir conseil, informatique, agroalimentaire et finance. Sur la base des résultats, les dimensions de la spiritualité, c'est-à-dire la vie intérieure, le sens du travail et le sens de la communauté, se révèlent être les prédicteurs significatifs du bien-être des employés. Ces trois dimensions se sont avérées avoir une relation significative avec le bien-être des employés ainsi qu'un impact positif sur le bien-être des employés.*

**Mots clés :** Spiritualité au travail, bien-être au travail

## **Abstract:**

*Employee well-being has become a common topic in organizational research. Our study focuses on the Relationship between employee well-being and spirituality at work. It explores employee well-being and the various dimensions of spirituality at work (inner life, meaning at work, sense of community). This study is conducted using a qualitative method through semi-structured interviews. Fifteen participants were taken into account for the study who are employees of four different industries, namely consulting, IT, food processing, finance. Based on the results, the dimensions of spirituality, i.e., inner life, meaning of work and sense of community, were found to be the significant predictors of employee well-being. These three dimensions were found to have a significant Relationship with employee well-being as well as a positive impact on employee well-being.*

## **Introduction :**

La mondialisation, les restructurations et le contexte anxiogène des crises que le monde traverse oblige les dirigeants d'entreprise à prendre des décisions rapides et efficaces afin de se maintenir sur le marché (bentaleb, 2018). Ces décisions sont susceptibles à rendre les conditions de travail de plus en plus complexes et défavorables et des sentiments d'insécurité et de stress : les salariés se sentent comme des ressources consommables et non pas comme des ressources à optimiser, et ils ne voient pas une signification de leurs contenus de travail et de leurs tâches confiées aux yeux de leur manager. Ceci a fait réduire les valeurs de loyautés et de confiances (Cohen, 1996), qui les ont rendus moins attachés et identifiés à leurs organisations (Jaziri & Saida, 2019).

Dans le but de faire mobiliser ces valeurs et d'accroître l'efficacité de ces ressources humaines, les approches de management n'ont eu de cesse de se développer tout en prenant en compte aussi bien les dimensions émotionnelles, intellectuelles et physiques de l'être humain, que celles spirituelles qui sont très peu explorées voire même niées au niveau de la gestion des ressources humaines, vu qu'elle était considérée comme triviale dans le monde professionnel et perçue reléguée à la seule sphère privée (Catherine, 2021). Cependant, la spiritualité, dans des contextes, a constitué une solution managériale pour cette déshumanisation du travail ou tout simplement une source d'innovation sociétale et économique (Abraham Maslow, 1969). La spiritualité portant sur la raison d'être de ce que nous sommes et faisons, elle a pu accompagner l'employé dans le cheminement de la rencontre de soi, de son être intérieur et de sa propre essence.

De sa part, Deshpande (2012) avertit que la spiritualité au travail est une réalité importante dans l'environnement commercial actuel et qu'elle ne doit pas être ignorée. Toutefois, malgré cet intérêt croissant pour la spiritualité et sa place au sein de l'organisation, le concept reste sous-théorisé (Dirkx, 2013). Les chercheurs n'ont pas trouvé d'explication significative, dans la mesure où le concept manque même d'une définition généralement acceptée (Hassan, 2016). La littérature est dominée par la discussion spéculative, la fragmentation, la pénurie et l'incompréhensibilité, une perspective américaine et un manque marqué de données empiriques, en particulier de recherche qualitative (Ali, 2012). Dans le cadre de cette recherche, notre intérêt s'est porté sur le rôle de la spiritualité au travail dans le bien être au travail.

## **Revue de littérature : la spiritualité et le bien être : définitions et dimensions**

Etant donné la nature hautement subjective de ce qu'est la spiritualité et de ce qu'elle comprend, il n'est pas surprenant que le phénomène manque d'une définition universellement acceptée. Par conséquent, la littérature sur le sujet se caractérise par divers degrés d'emphase, de concentration, de composantes et de niveaux d'analyse. En termes généraux, la spiritualité a traditionnellement été vue de manière dichotomique comme un phénomène essentiellement religieux à la recherche du sacré, ou comme un phénomène humaniste sans aucune connotation religieuse.

## **1. Spiritualité : définitions et dimensions**

### **1.1 Spiritualité : pas une seule définition**

Le concept spiritualité vient du mot latin spiritus qui signifie souffle ou quelque chose qui se trouve dans le corps et qui fournit la force vitale (Wasner, 2005), Elle est définie comme « une qualité qui va au-delà de l'affiliation religieuse, qui aspire à l'inspiration, au respect, à la crainte, au sens et au but, même chez ceux qui ne croient en aucun bien. La dimension spirituelle essaie d'être en harmonie avec l'univers, s'efforce d'obtenir des réponses sur l'infini et se concentre essentiellement en période de stress émotionnel, de maladie physique (mentale), de perte, de deuil et de mort ». (Murray et Zentner, 1989).

De sa part, Stoll résume la spiritualité dans le fait de se connecter à Dieu. Cette relation avec Dieu s'exprime à travers le corps, la pensée, les sentiments, les jugements et la créativité.

Par la spiritualité, on se motive à choisir des relations et des activités significatives, on donne et on reçoit de l'amour ; on répond et on apprécie Dieu, les autres, un coucher de soleil, une symphonie et le printemps. On est poussé en avant, parfois à cause de la douleur, parfois malgré la douleur. La spiritualité permet de réfléchir sur soi-même. Je suis une personne, à cause de ma spiritualité, motivée et capable de valoriser, d'adorer et de communiquer avec le sacré, le transcendant »

En gros, la définition de « la spiritualité » englobe souvent des concepts de sens (ou de but), de valeur (ou de croyances), de transcendance (au-delà de soi), de connexion (avec autres), et devenir (le parcours de la vie). Les notions de « foi en dieu » ou « d'un être suprême », « connexion avec soi même », « les autres » et « la nature » aussi sont des sujets pris en compte lors de la définition de la spiritualité.

### **1.2 Spiritualité au travail :**

Maslow a établi une hiérarchie des besoins qui va des besoins physiologiques aux besoins de réalisation de soi (accomplissement intellectuel, accomplissement émotionnel et accomplissement spirituel) et il a montré l'existence d'une relation entre la spiritualité et la réalisation de soi. A cet effet, la recherche de sens serait un besoin humain (Schwartz, 2006) et le travail répond à ce besoin humain de chercher un sens que (Frankl, 1969) qualifie de spirituel.

Selon (Dyck, 2005), tout individu a besoin d'entretenir un rapport spirituel à son travail, même s'il n'en a pas conscience ou n'utiliserait pas le terme de spiritualité pour évoquer son besoin de donner de sens au travail.

En effet, l'intérêt porté à la spiritualité dans les organisations en général et dans le lieu de travail en particulier ne cesse d'être de plus en plus considérable (Gicalone, 2004).

En ce sens, (Karakas, 2010) affirme que les chercheurs manifestent un intérêt accru pour la spiritualité dans le lieu de travail, (Horward, 2002) aussi avance que « *l'explosion d'intérêt pour la spiritualité comme une nouvelle dimension dans le management est probablement la tendance la plus importante dans la gestion depuis les années 1950* ». Marques stipule que la spiritualité est au cœur des organisations « *la spiritualité au travail est la conscience que l'interdépendance, le respect et la reconnaissance ne sont pas limités à nous-mêmes et à notre environnement privé, mais sont également très applicables à tous ceux avec lesquels nous travaillons sur une base régulière ou occasionnelle*».

### **1.3 la spiritualité : un moyen d'évolution de leadership :**

ASHMOS et DUCHON décrivent la spiritualité comme une transformation majeure en passant d'une vision mécaniste et rationnelle du travail à une vision plus globale du comportement de l'employé, (Horward,2002) disait : « *nous devons tous trouver un sens et un but et au même temps développer notre potentiel, de vivre une vie bien remplie et intégrée. La spiritualité englobe la façon dont une personne vit à son sens de l'interdépendance* ».

Dans le même contexte, (Biberman,1997) ont rejeté l'hypothèse du paradigme moderne qui limite l'employé à un animal rationnel qui devient efficace par le conditionnement et qui est motivé par son intérêt personnel et la concurrence avec ses collègues en raison de la rareté des ressources. Cette hypothèse implique que l'employé cherche primordialement à préserver son poste au détriment des autres, et ce, contrairement à l'essence même de ce nouveau paradigme de la spiritualité qui rend le lieu de travail un endroit paisible plein d'interconnexion.

La spiritualité au travail a ouvert la porte à une étude plus globale du comportement de l'homme au lieu de travail. Elle offre une nouvelle dimension au développement de management et de leadership (Horward, 2002) et permet aux managers de mieux comprendre leurs employés et par la suite de mieux les motiver.

En effet, le paradigme de l'organisation spirituelle sera axé sur la collaboration plutôt que sur la compétition et sur l'apprentissage plutôt que sur le contrôle. On passe d'une vision où l'individu est au service de l'organisation et doit être contrôlé, à une vision de l'organisation où le bien être de l'individu et celui de l'organisation sont indissociables. Là on se retrouve face à deux conceptions de travaux : le travail comme moyen de se réaliser, d'être et de donner un sens à sa vie et le travail comme moyen d'obtenir, d'avoir et de bénéficier de conditions de vie satisfaisante.

## **2. Bien être au travail : définitions et concepts**

### **2.2 Bien être : Une pluralité de définitions**

Définir le bien-être présente l'un des nombreux défis lors de l'examen du bien-être au travail. Non seulement il existe une myriade de définitions académiques (Griffin, 1999) mais il existe également de multiples dimensions du bien-être. L'une des distinctions les plus familières est entre le bien-être «eudamonique» et «hédonique» (Ryan, 2001), en faisant la différence entre «se sentir bien» et «bien fonctionner» (Huppert, 2009); et les manières dont il peut être conceptualisé en tant que résultat ou en tant que processus.

Schaufeli, Warr, et Dodge proposent une définition simple : « le bien-être est le point d'équilibre entre l'ensemble de ressources d'un individu et les défis qu'il doit relever ». Voyer et Boyer (2001) retiennent la définition de Masse et al qui comprend les dimensions suivantes :

- L'estime de soi : être en confiance, fier de soi, apprécié et aimé des autres et satisfait de ses réalisations ;
- L'équilibre : au niveau émotif, à celui des activités familiales et professionnelles.
- L'engagement social : intérêt pour le gout d'entreprendre des activités et pour ce qui se passe autour de lui.
- La sociabilité : socialisation avec son entourage dans l'humour, la joie et être à l'écoute des autres.
- Le contrôle de soi : se contrôler et affronter les difficultés de la vie de manière constructive et calme ;

- Le bonheur : se sentir bien dans sa peau, jouir de la vie, avoir un bon moral et se sentir en forme ;

## **2.2 Le bien être au travail : Significations**

Le Chartered Institute of Personnel and Development définit le bien-être au travail comme « la création d'un environnement favorisant un état de satisfaction qui permet à un employé de s'épanouir et de réaliser son plein potentiel pour son propre bénéfice et celui de son organisation » (CIPD, 2007). Divers types de bien-être, peut-être les plus couramment mentionnés, sont physiques, psychologiques et sociaux (Grant, 2007).

A cet effet, le bien-être possède trois caractéristiques déterminantes. Le bien-être est d'abord un événement phénoménologique (Diener, 1994). En d'autres termes, les gens sont heureux lorsqu'ils croient subjectivement l'être. Deuxièmement, le bien-être implique certaines conditions émotionnelles. Dans le cas particulier, les gens bien psychologiquement sont plus susceptibles d'éprouver des émotions positives et moins susceptibles de ressentir des émotions négatives (Warr, 1990). Troisièmement, le bien-être fait référence à sa vie en tant qu'un ensemble. Il s'agit d'une évaluation globale (Diener, 1994).

## **2.Méthodologie de la recherche**

### **2.1 Des entretiens exploratoires :**

Le rôle de la spiritualité dans le bien être psychologique des employés au sein d'un contexte peu exploré, le Maroc, nécessite le passage par une étude exploratoire. Cette dernière permet de recenser les différents avis et d'interpréter la place de la spiritualité au travail.

Pour ce faire, ce travail choisit de suivre une démarche qualitative. L'outil d'investigation retenu est l'entretien semi-directif. L'analyse des données s'appuie sur une étude effectuée auprès d'un échantillon des cadres et employés des secteurs différents (conseil, informatique, agroalimentaire, finance..). Concernant le sexe, les hommes étaient 81,3% contre 18,8% des femmes, l'âge des répondants était 62,5% pour l'intervalle entre 20 ans et 30 ans, plus de 40 ans avec un pourcentage 25%, entre 30 ans et 40 ans avec un pourcentage 12,5%, l'origine des répondants sont principalement des casablancais.

Pour garantir le bon déroulement de cette étape, le rassemblement du matériel empirique nécessaire à la compréhension de notre phénomène a été orienté par un guide préparé au préalable. Ce guide se propose d'apprécier l'influence de la spiritualité sur le bien être des

employés (voir annexe 1). L'entretien débute par des questions relatives à la compréhension de la ressource principale mobilisée pour garantir un état du bien être élevé. A partir de là, l'entretien amène le répondant à décrire de manière précise le concept de spiritualité. Par la suite, l'interviewé est invité à exposer son sentiment et avancer à quel point il se voit une personne spirituelle et à décrire les apports de cette spiritualité dans son bien être dans le milieu de travail, ainsi l'effet de la spiritualité sur la capacité des employés à dépasser les difficiles moments au sein de l'entreprise.

Les quinze entretiens effectués ont été accés sur Les thèmes suivants : la ressource de bien être psychologique, la signification de la spiritualité, les manifestations de la spiritualité chez l'employé, la spiritualité au travail et son rôle dans le bien être psychologique, la spiritualité et sa contribution au dépassement des problèmes.

Nous avons mené une analyse de contenu manuelle par laquelle des catégories ont surgé en regroupant et classant les unités de réponse autour d'un thème. Ainsi, la codification de premier niveau est développée à partir de définitions opérationnelles spécifiques attribuées par les répondants. 5 grandes catégories sont retenues :

- 1/la ressource de bien être psychologique
- 2/ la signification de spiritualité
- 3/ les manifestations de la spiritualité chez une personne
- 4/ le rôle de la spiritualité dans le bien être
- 5/ le rôle de la spiritualité dans le dépassement des problèmes.

Dans le premier cas, nous distinguons Trois sous catégories : Spiritualité, motivation matérielle et les conditions de travail.

Dans le deuxième cas, nous trouvons 4 sous catégories : relation avec soi-même, relation avec les autres, relation avec l'univers et la religion.

Dans le troisième cas, nous citons 4 sous catégories : relation avec soi-même, relation avec les autres, relation avec l'univers et la religion et dans le quatrième et le cinquième cas nous distinguons : le bien être, la vie intérieure, le sens du travail, le sens de communauté et la religion.

### 3. Résultats :

L'objectif de cette recherche n'est ni de tester des hypothèses ni d'examiner des théories proposées mais plutôt d'explorer et de repérer des régularités qui pourront ultérieurement être testées. C'est pourquoi ce travail s'inscrit dans une démarche abductive. Cette démarche se caractérise par des allers-retours entre la littérature et le terrain. Selon David (2004) : « l'abduction est le raisonnement que l'on tient lorsqu'il s'agit d'interpréter ce que l'on observe, donc de faire coïncider des faits mis en forme et des théories de différents niveaux de généralité ».

Tableau 1 : un aperçu sur les profils des répondants

Sexe		Age		Ville		Secteur d'activité		Type de secteur			
<b>Homme</b>	<b>81,3%</b>	Entre 20 et 30 ans	62,5 %	Casablanca	43,8%	Conseil	12,5 %	privé	68,8 %		
<b>Femme</b>	<b>18,8%</b>	Entre 30 et 40 ans	25%	Nador	12,5%	Agro alimentaire	6,3 %	public	31,3 %		
				El-Jadida	12,5%					Finance	6,3 %
										Administration	6,3 %
		Plus de 40 ans	12,5 %	Rabat	6,3%	informatique	6,3 %				
				Temara	6,3%						
				Kenitra	6,3%						
				Agadir	6,3%						
				Tanger	6,3 %						
		Revenu									
<b>cadre</b>	<b>66,7 %</b>	Entre 2000 et 4000	0%								
<b>Employé</b>	<b>33,3 %</b>	Entre 4000 et 6000	12,5%								

		Entre 6000 et 8000	56,3%
		Plus de 8000	12,5%

Source : Elaboré par l'auteur

Tableau 2 : Présentation de l'analyse thématique de contenu

<b>La ressource de bien être</b>			
Spiritualité	La motivation matérielle		Conditions de travail
Esprit d'équipe, les gens, Tolérance, L'humanisme, liberté et confiance, climat social, bonne entente entre membres des équipes, les interactions positives, l'apprentissage et la synergie d'équipe.	Salaire, la récompense.		Charge de travail, masse horaire, Environnement de travail, le climat, la sécurité sociale, la qualification
<b>La signification de la spiritualité</b>			
Relation avec soi-même	Relation avec les autres	Relation avec l'univers	Religion
Aime ce qu'on fait, Un besoin à satisfaire, Méthode de vie, Energie		L'origine, et évaluer les choses sur la bases des vraies finalités, La raison d'être vivant	La croyance en dieu, Bon croyant d'ALLAH et les bénédictions de ma mère. Forte croyance, La foi, C'est ma vie religieuse Et

la Recherche de la vérité, La religion, la vie actuelle et celle éternelle

### Pourquoi tu es une personne spirituelle ?

La sagesse, la tranquillité, Son relationnel avec son soi, coach individuel,	Relationnel avec son entourage ainsi ses proches	lorsqu'elle donne la priorité à l'immatériel et à son bonheur,	Avoir une forte croyance, je trouve du réconfort dans la prière, quand je crois en Allah, Dans la mesure de pratiquer les instructions de l'islam la prière, J'y crois et je pratique
--	--	--	---

### Spiritualité au travail et bien être

Bien être psy	Vie intérieure	Sens au travail	Communauté	Religion
Motivation, Soulagement et bien être, elle permet de minimiser l'effet des sources d'insatisfaction de la personne dans son milieu de travail, C'est un confort et une motivation en même temps,	Source de sagesse et performance, patience	Une chose très important pour avoir l'équilibre et afin de considérer le travail un devoir spirituelle, ça te permet de voir les choses autrement	La photo de ma mère et ma chérie, Le plaisir de coopération, L'engagement la solidarité	Si tu crois en dieu tu vas faire ton boulot comme il faut, foi,

### Spiritualité et dépassement des problèmes

Mauvais être	Vie intérieure	Sens au travail	communauté	Religion
elle permet de rétablir la santé psychique et de s'intéresser	Le manque de respect de mon collègue et j'étais en colère	Elle donne sens à mes actes et actions	collaboration saine, partage	Croire au destin, La prière la lecture de quoran et d'autres

aux vraies priorités de la vie, La meilleure solution pour s'éloigner du stress, Faire face a la complexité	sincèrement mais j'ai pu se calmer et garder le sens froid grâce à l'équilibre spirituel qui rend l'être humain proactive et non pas réactif, Pardon, réconciliation, patience, La confiance, La sagesse	pratiques m'ont permis de surmonter des situations critiques, quand je crois que tout est entre les mains de Allah, Tu relativise le mal pour aller en devant
---	--	--

Source : Elaboré par l'auteur

### **La ressource de bien être :**

La majorité des répondants indiquent que la ressource de leur bien être est la spiritualité tout en citant des expressions comme « esprit d'équipe », « tolérance », « humanisme », « liberté et confiance », « synergie d'équipe », « interactions positives », au détriment des autres éléments de la récompense matérielle et des conditions de travail qui ne constituent aucune contribution au développement de leurs états psychologiques en milieu de travail.

### **La signification de la spiritualité :**

Certains répondants ont lié la spiritualité avec *la relation avec soi même* : « Aime ce qu'on fait », « Un besoin à satisfaire », « Faire les choses d'une manière exacte », « Méthode de vie », « Énergie », d'autres l'ont lié aux *Relations avec l'univers* : « L'origine », « La raison d'être vivant », alors que la majorité des répondants ont considéré que la spiritualité signifie principalement *la religion* : « La croyance en dieu », « Bon croyant d'ALLAH et les bénédictions de ma mère », « Forte croyance », « La foi », « C'est ma vie religieuse Et la Recherche de la vérité », « La religion », « La vie actuelle et celle éternelle et évaluer les choses sur la bases des vraies finalités ».

### **Spiritualité au travail et bien être :**

- Vie intérieure :

Duchon et Ashmos maintiennent que la notion de « vie intérieure » trouve ses origines dans la théorie du concept du soi développé par Shamir.

Selon (Vaill, 1998), « la vie intérieure » traduit aussi une véritable image de soi qui reflète fidèlement l'identité d'une personne, ses actions et ses contributions.

En particulier, Ashmos et Duchon (2000) remarquent que l'identité individuelle incorpore une dimension spirituelle que l'employé cherche à exprimer, et dont la reconnaissance par l'organisation se trouve un élément fondamental de la spiritualité au travail. Elle permet, en effet, à l'individu de s'identifier dans l'entreprise, et favorise par conséquent son attachement et son appartenance. En ce sens, cette identification dépasse le simple fait qu'elle soit physique et intellectuelle. Pour toucher une dimension spirituelle, affective et plus complète, reflétant ainsi « la personne entière ».

Dans notre étude, certains répondants ont montré que la vie intérieure contribue parfaitement à un bien être dans le milieu de travail : « Source de sagesse et de performance », « Patience ».

- Sens au travail :

Le sens dans le lieu de travail a des racines dans la littérature sur la conception des tâches. Cette dernière a été définie comme « la manipulation du contenu, fonctions et relations des tâches à accomplir avec les objectifs organisationnels et répondre aux besoins du travail » (Duchon, 2005). Si le contenu du travail peut fournir des personnes ayant une expérience spirituelle positive, il en résultera un développement spirituel. Du point de vue des individus, leur travail deviendra aimable et compatissant et ce apparaîtra comme un outil magique pour la croissance, l'amélioration et l'encouragement de leur vie professionnelle.

Dans cette situation, les individus ont de bons sentiments de positivité et d'efficacité. Ils se sentent efficaces et ce sentiment de l'efficacité apporte la joie et la paix et le sentiment de bien-être. En d'autres termes, le contenu du travail peut développer positivement la spiritualité en milieu de travail (Rasgar, 2006).

Une conceptualisation de la spiritualité au travail doit inclure, non seulement la reconnaissance que les individus ont des vies intérieures qui les poussent vers une recherche de sens, mais cette partie de la recherche de sens est satisfaite par un travail significatif. Cette idée est soulevée dans la question de Mirvis : "Que font les organisations aujourd'hui pour aider les gens à se rencontrer leurs besoins de sens sur le lieu de travail ? » (Duchon, 2005).

Un travail significatif concerne des tâches significatives sur le plan cognitif, mais c'est aussi un travail qui crée un sentiment de joie (Wrzesniewski, 2003), qui relie les travailleurs à de plus grandes choses considérées par le travailleur comme importantes dans la vie (Giacalone & Jurkiewicz, 2003).

Certains répondants ont considéré que le sens qu'on attribue au travail entraîne automatiquement un sentiment de bien être : « Une chose très importante pour avoir l'équilibre et afin de considérer le travail un devoir spirituelle », « Ca te permet de voir les choses autrement ».

- Communauté :

L'expérience interpersonnelle est basée sur le besoin que chacun ressent d'atteindre des objectifs organisationnels et communs en milieu de travail. Cette association avec les autres, souvent, se combine avec un bon sens qui présente la fiabilité, le respect et même l'amour. L'expérience de la spiritualité au travail provoque une dépendance entre les individus d'où découle une nouvelle réussite. Ils deviennent une partie de quelque chose de plus grand que la somme de leurs êtres individuels ; ils ont donc besoin les uns des autres pour réussir. Cette unité pour un but commun apporte un esprit de solidarité. Là où les gens travaillent ensemble dans la solidarité, l'existence d'une communauté de travail offre un terrain propice au développement de la spiritualité au travail (Rastegar, 2006).

Certains répondants ont avancé que l'esprit de communauté contribue principalement à un bien être au sein de l'organisation : « La photo de ma mère et ma chérie », « Le plaisir de coopération », « L'engagement », « La solidarité »

- Religion :

Certains répondants ont cité de manière directe la religion comme une cause principale du sentiment de bien-être : « Si tu crois en dieu tu vas faire ton boulot comme il faut », « Foi »

A l'issue de l'analyse de verbatims des répondants, on pourra tirer de nombreux constats :

- La spiritualité, en tant qu'un désir que nous avons tous de vivre profondément la vie, d'être présents et de sentir que nous faisons partie de quelque chose de plus grand que nous-mêmes, constitue un moteur intérieur des employés dans leurs vies au travail ainsi qu'un moyen de vivre et de sentir un bien être psychologique. Elle a un rôle important pour les employés au détriment des éléments de conditions de travail et des

récompenses matérielles qui n'ont en aucun cas une valeur significative et une efficacité remarquable.

- La spiritualité, d'un point de vue des gens au niveau du contexte marocain, est dans la plupart de cas liée à la religion et perçue comme un élément religieux basée sur des valeurs et pratiques religieuses. Cela pourrait être expliqué par le fait que la religion de l'ISLAM comprend les éléments de la spiritualité ou plutôt l'ISLAM et la spiritualité sont deux choses indissociables qui défendent la même chose, l'ISLAM contient la spiritualité et la spiritualité contient l'ISLAM.
- Toutes les dimensions de la spiritualité y compris la vie intérieure, le sens au travail et le sens de communauté contribuent au bien être psychologique. C'est-à-dire que tous ces éléments sont complémentaires et leurs présences de manière simultanée impacte positivement le bien être.
- Pour les employés, afin de dépasser les problèmes rencontrés en milieu de travail, la vie intérieure constitue un élément clé au dépend des autres éléments. Cela veut dire que la résolution des problèmes provient de l'intérieur de la personne et de sa capacité personnelle et de sa force intérieure à les surmonter.

#### **4. Discussion :**

Des chercheurs ont commencé à explorer l'association probable entre la spiritualité au travail et la performance/productivité des employés. Fry, Hannah, Noel et Walumbwa ont affirmé une relation affirmative entre le leadership spirituel et la productivité dans les unités militaires. Les pessimistes avec des attributs spirituels s'avèrent plus performants que les pessimistes ayant moins ou pas de valeurs spirituelles (Mullins, 2011). (Arora,2009) ont également mis en évidence une association aspirante entre la spiritualité au travail et la performance des employés. (Salarzahi, 2011) soulignent que la spiritualité au travail aide l'employé à être plus performant en termes d'évaluation du service client. Gull et Doh ont rapporté que les employés qui pouvaient donner un sens à leurs activités professionnelles (l'un des concepts de la spiritualité au travail) sont plus responsables, éthiques, collaboratifs et créatifs au travail.

En outre, un niveau accru de satisfaction personnelle et d'engagement professionnel est associé au degré auquel l'employé intègre ses valeurs spirituelles au travail (Reave, 2005). Selon (Mills, 2002), la spiritualité au travail mène à la créativité, à l'innovation, à l'autonomisation, à une plus grande cohésion dans la vision et l'objectif, et améliore l'équipe et la communauté, la vision et l'objectif.

En ce qui concerne le bien être, (Milliman,1994) affirme que les valeurs de la spiritualité ont des effets positifs à la fois sur le bien-être personnel et le rendement au travail. La spiritualité et ses composantes doit être appréhendée avec plus de précision pour permettre aux entreprises d'adopter des politiques et des programmes qui dynamisent la nature spirituelle de leurs employés.

De son tour, (Karakas, 2009) a passé en revue environ 140 articles sur la spiritualité en milieu de travail et a présenté :

- (a) La spiritualité améliore le bien-être et la qualité de vie des employés ;
- (b) La spiritualité donne aux employés un sens au travail;
- (c) La spiritualité procure aux employés un sentiment d'interdépendance et de communauté.

En effet, le bien-être des employés est un aspect essentiel d'une organisation saine, car il s'agit d'un résultat clé que l'on cherche à atteindre dans les organisations saines (Wilson et al, 2014).

De plus, le bien-être des employés influence de son tour la performance des employés (Grant et al., 2007) qui est un autre résultat clé recherché dans des organisations saines (Wilson et al., 2014). De même, (Illies et al.2015) note, « le bien-être de l'employé constitue un déterminant important de l'épanouissement organisationnel. Il est donc pas étonnant que le bien-être des employés soit une préoccupation pour les organisations (Harter et al., 2003) et l'un des « plus grands défis » auxquels sont confrontés les dirigeants contemporains (Fry, 2008). Ainsi, les managers consacrent des ressources considérables pour améliorer le bien-être des employés. (Grant et al, 2007) notent que « les pratiques managériales entraînent fréquemment d'améliorer un aspect du bien-être, comme le bien-être psychologique, tout en diminuant un autre aspect du bien-être tel que le bien-être physique. Dans le contexte de cette évaluation de Grant, cette étude était basée sur la prémisse que la spiritualité en milieu de travail peut avoir un relation positive avec de multiples formes de bien-être des employés sans avoir un effet négatif avec toute autre forme de bien-être des employés. Les conclusions de la présente étude sont compatibles avec cette prémisse et apporter ainsi une contribution significative à la littérature existante sur le bien-être des employés. Étant donné que le bien-être des employés est un résultat centré sur les employés, cette contribution de la présente étude est remarquable.

Par ailleurs, La mesure du bien-être comporte ses propres défis car il est difficile de comparer des études lorsque les mesures utilisées sont différentes et lorsque les conceptualisations du

bien-être différent d'une étude à l'autre. Comme (l'OCDE,2015) le répète, « le bien-être est intrinsèquement multidimensionnel, et donc difficile à résumer succinctement », ce qui, à son tour, a des implications pour la mesure.

## **CONCLUSION :**

Nous avons conclu des données analysées qu'une spiritualité sur le lieu de travail contribue grandement à notre sens de la vie et à notre bien-être psychologique en général.

Il est donc clair que les employés doivent promouvoir autant que possible la spiritualité dans leur lieu de travail en améliorant la qualité de leur travail ce qui renforcera leur sentiment d'avoir un travail heureux et significatif.

Il faut noter qu'il existe des recherches empiriques relativement insuffisantes sur la spiritualité dans le lieu de travail (Klerk, 2005) et que la recherche sur la spiritualité en milieu de travail a récemment commencé « à passer d'une phase conceptuelle à une phase de construction théorique et empirique » (Duchon, 2005). Donc, des études futures pourraient examiner empiriquement la spiritualité en milieu de travail et analyser plus en profondeur les facteurs qui influencent notre sentiment de bien-être psychologique, notre sens au travail et le fait d'avoir un esprit communautaire très chaleureux et positif sur notre lieu de travail.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Bakker, A. B. (2015). Towards a multilevel approach of employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 839-843.
- Cavanagh, G. F., & Bandsuch, M. R. (2002). Virtue as a benchmark for spirituality in business.
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294.
- de Klerk, J. J. (2005). Spirituality, meaning in life, and work wellness: A research agenda.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing spirit at work: Impact on work unit performance. *Leadership Quarterly*, 16, 807-833.

- Ellison, C. W. (1983). Spiritual well-being: conceptualization and measurement. *Journal of Freeman*, G. T. (2011). Spirituality and servant leadership: A conceptual model and research proposal. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 120–140.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership.”. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- Garcia-Zamor, J. C. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, 63(3), 355–363.
- Gibbons, P. (2000). *Spirituality at work: Definitions, measures, assumptions, and validity claims*..
- Hammer, J. H., & Cragun, R. T. (2019). Daily spiritual experiences and well-being among the nonreligious, spiritual, and religious: A bifactor analysis. *Psychology of Religion and Spirituality*, 11(4), 463–473.
- Illies, R., Plutt, H., & Aw, S. S. Y. (2015). Studying employee well-being: Moving forward. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 848-852.
- Jurkiewicz, C. L., & Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of business ethics*, 49(2), 129-142.
- Kidger, J., Brockman, R., Tilling, K., Campbell, R., Ford, T., Araya, R. & Gunnell, D. (2016).
- Teachers' wellbeing and depressive symptoms, and associated risk factors: A large cross sectional study in English secondary schools. *Journal of affective disorders*, 192, 76-82.
- Krishnakumar, S., & Neck, C. P. (2002). The “what”, “why” and “how” of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153–164
- McCormick, J., & Barnett, K. (2011). Teachers' attributions for stress and their relationships with burnout. *International Journal of Educational Management*, 25(3), 278-293.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Pawar, B. S. (2008). Two approaches to workplace spirituality facilitation: A comparison and implications. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(6), 544-567.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.

- Sheep, M. L. (2006). Nurturing the whole person: The effects of workplace spirituality in a society of organizations. *Journal of Business Ethics*, 66, 357-375.
- Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research. *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232.
- Warr, P. (2005). Work, well-being, and mental health. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress* (pp. 547-573). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004).