

Analyse des attentes des collaborateurs en termes de bien-être
psychologique au travail : Etude empirique dans le secteur de l'industrie
minière au Maroc

Analysis of employees' expectations in terms of psychological well-being at
work: Empirical study in the mining industry in Morocco

RHRAISSA Ismail

Doctorant, Faculté polydisciplinaire de Khouribga, Université Sultan Moulay Slimane Beni Mellal-Maroc

RHAYOUR Yahya

Doctorant, Faculté polydisciplinaire de Khouribga, Université Sultan Moulay Slimane Beni Mellal-Maroc

LAKHLILI Ibtissame

Professeur d'enseignement supérieur, Faculté polydisciplinaire de Khouribga, Université Sultan Moulay Slimane Beni Mellal-Maroc

CHOUHBI Abderrahmane

Professeur d'enseignement supérieur, Faculté polydisciplinaire de Khouribga, Université Sultan Moulay Slimane Beni Mellal-Maroc

Correspondance adresse:

Université Sultan Moulay Slimane Beni Mellal
Faculté polydisciplinaire de Khouribga.Maroc

Cite this article

Rhraissa, I., Rhayour, Y., Lakhli, I., Chouhbi, A. (2025).
Analyse des attentes des collaborateurs en termes de bien-être
psychologique au travail : Etude empirique dans le secteur de
l'industrie minière au Maroc.
International Journal of Economics and Management
Sciences, Volume 4, Issue 3 (2025), pp. 44-72.

Submitted: 20/09/2025

Accepted: 03/10/2025

Résumé :

Aujourd'hui, les organisations contemporaines font face à de nombreux bouleversements d'ordre économique (pression de la concurrence, volatilité des marchés et crises économique), social (détérioration du niveau d'implication des collaborateurs, faible autorité managériale), réglementaire (évolution de la réglementation liée au travail, responsabilité sociale et sociétale d'entreprise), et technologique (afférent à l'avènement de l'IA et de robotisation). Ce contexte déstabilisant et n'est pas sans répercussions sur la fonction ressources humaines qui doit à son tour faire preuve d'adaptation en ajustant sa stratégie, son organisation et sa gestion du capital humain. C'est ainsi, que le « bien-être au travail » constitue dans nos jours l'un des défis majeurs positionné au centre des préoccupations des managers et des dirigeants des entreprises. Dans ce sens, (Peretti, 2015), précise que « 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 ». Notre recherche s'articule autour de deux axes principaux. Le premier axe consiste en une revue de la littérature sur la notion du bien-être au travail, pour mieux clarifier le concept, d'identifier ses dimensions et d'analyser les théories qui lui sont associées. Le second concerne une étude empirique quantitative réalisée auprès d'un échantillon de 21 salariés du groupe OCP-Maroc/site de Khouribga, afin de mesurer dans un premier temps leur niveau de bien-être, et en explorant en même temps le vocable dans le milieu professionnel marocain. Grâce à une approche quantitative, cette recherche aspire à fournir des recommandations pratiques pour identifier aux gestionnaires les pistes d'amélioration du bien-être, notamment le bien-être psychologique des salariés et leur performance, contribuant ainsi au développement de ce secteur stratégique.

Mots clés : Bien-être ; bien-être au travail ; bien-être psychologique ; fonction ressources humaines ; milieu professionnel marocain ; pratiques managériale

Abstract:

Today, contemporary organizations are facing numerous upheavals of an economic nature (pressure from competition, market volatility and economic crises), social (deterioration in the level of employee involvement, weak managerial authority), regulatory (evolution of labor-related regulations, corporate social responsibility), and technological (relating to the advent of AI and robotization). This destabilizing context has repercussions on the human resources function, which must in turn adapt by adjusting its strategy, organization and management of human capital. This is how "well-being at work" constitutes one of the major challenges today, positioned at the center of the concerns of managers and business leaders. In this sense, (Peretti, 2015), specifies that "for a few years, well-being at work has occupied an increasing place in the field of responsibilities of HR directors and management research". Our research revolves around two main axes. The first axis consists of a review of the literature on the notion of well-being at work, to better clarify the concept, identify its dimensions and analyze the theories associated with it. The second concerns a quantitative empirical study conducted with a sample of 21 employees from the OCP-Maroc group/Khouribga site, in order to measure their level of well-being initially, and at the same time exploring the term in the Moroccan professional environment. Through a quantitative approach, this research aspires to provide practical recommendations for managers to identify avenues for improving well-being, particularly the psychological well-being of employees and their performance, thus contributing to the development of this strategic sector.

Keywords: Wellbeing; wellbeing at work; psychological wellbeing; human resources function; Moroccan professional environment; managerial practices.

INTRODUCTION

Aujourd'hui le « bien-être » et particulièrement le « bien-être au travail » représente une thématique d'actualité, aussi bien pour les entreprises, à travers l'adoption des pratiques dans cette perspective, on parle de la création d'un nouveau poste intitulé « Chief Happiness Officer », médiation au travail et d'autres initiatives, que pour les collaborateurs, dont le nombre ne cesse de croître à opter pour des redéfinitions de parcours professionnels et/ou des choix de vie fondamentaux.

Malgré la préoccupation croissante des chercheurs sur le plan académique pour la santé psychologique en milieu professionnel, la littérature dans ce sens est abondante, tant sur le plan étymologique que sur celui de l'évolution sémantique de la notion de bien-être. Elle s'enracine dans la notion de bonheur, débattue dès la Grèce antique à travers deux courants majeurs : l'hédonisme, axé sur la quête du plaisir, et l'eudémonisme, orienté vers l'accomplissement de soi.

Au contraire du terme de bien-être, Les travaux portant sur ce concept dans le champ professionnel apparaissent encore restreints (Kiziah, 2003). L'intérêt scientifique pour ce concept demeure relativement récent, puisqu'il remonte aux années 1990 (Warr, 1990; Danna & Griffin, 1999; Daniels, 2000). Il est avancé par certains auteurs que le bien-être au travail constitue une déclinaison du bien-être général (Diener, 1994), tandis que d'autres le définissent comme une notion spécifique et distincte du bien-être dans son acception générale (Massé et al., 1998; Dagenais-Desmarais, 2010).

Certains auteurs considèrent le bien-être au travail comme utopique et se concentrent sur la satisfaction ou la qualité de vie professionnelle. La pluralité des concepts associés utilisés de manière interchangeable au niveau de la littérature a ainsi entravé tant la conceptualisation que l'opérationnalisation du bien-être au travail.

À ce jour, aucun consensus n'existe quant à la clarification conceptuelle du bien-être au travail, si ce n'est la difficulté de le définir et la reconnaissance de son caractère multidimensionnel, à la fois individuel et subjectif. Comme le précise Richard (2012), le bien-être est un vocable dynamique, stimulant sur le plan intellectuel et répondant à une panoplie d'attentes de nature sociale.

Depuis la fin des années 2000, la psychologie positive s'est fortement développée. Diener, Lucas Diener et al. (2002) expliquent dans ce sens, que l'optimisation du niveau de vie et de la santé, notamment dans les pays occidentaux, a déplacé la priorité des individus de l'accumulation de biens matériels vers l'amélioration générale de leur qualité de vie. Diener (2003) précise dans ce sens qu'un niveau élevé de bien-être est lié à de meilleures relations sociales, des revenus plus élevés et des performances accrues au travail. Ce constat a conduit les chercheurs à privilégier l'étude des facteurs positifs, tels que le bien-être, plutôt que des facteurs nuisibles au travail (Dagenais-Desmarais et al., 2006).

Ainsi, la fonction RH est devenue une fonction stratégique et un vrai moteur pour l'organisation. Dont la mission consiste à accompagner les transformations continues et à anticiper les nouveaux risques émergents, notamment les risques psychosociaux. C'est pourquoi les DRH traitent la thématique du bien-être avec rigueur. En 2002, le rapport des orientations stratégiques européennes a souligné l'importance d'« 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 »¹. Cette reconnaissance a favorisé l'apparition du concept de « bien-être » au sein des organigrammes des fonctions RH, avec la création de

¹ 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.

postes tels que chargés de missions, une personne responsable du bien-être ou du bonheur au travail, et directions dédiées à la qualité de vie, illustrant ainsi son intérêt managérial croissant. Parallèlement, plusieurs études académiques se sont penchées d'une manière profonde sur ce concept (Danna & Griffin, 1999; Seligman, 2000; Keyes, 2002; Thévenet, 2009; Dagenais-Desmarais, 2010)

Le Maroc, à l'instar d'autres pays en voie de développement, connaît une mutation notable de ses pratiques RH. Le sondage national mené en 2012 par le Haut-Commissariat au Plan sur le bien-être, ainsi que l'étude réalisée en 2016 par l'Observatoire Marocain du Bonheur sur le bien-être au travail, traduisent l'émergence d'une prise de conscience institutionnelle et organisationnelle de son importance. Ces initiatives témoignent de l'intégration progressive de la dimension du bien-être dans les préoccupations liées au développement humain, social et professionnel.

Dans le cadre de la présente étude, dont la problématique s'articule autour de la question suivante :

Que représente le bien-être psychologique au travail chez les collaborateurs de l'entreprise marocaine ?

Deux questionnements découlent de cette question centrale, à savoir :

- Quelles sont les composantes du bien-être psychologique au travail ?
- Comment les salariés marocains perçoivent-ils le bien-être psychologique au travail ?

L'objectif de ce travail, et comme nous l'avons précisé est double : d'une part, enrichir la réflexion théorique sur le bien-être psychologique au travail en précisant les composantes; d'autre part, explorer sa perception dans le contexte marocain, en s'appuyant sur une étude de cas au sein du groupe OCP/SA-Maroc. Les résultats obtenus révèlent des spécificités liées à la sphère sociale et professionnelle, contribuant ainsi à une meilleure compréhension des dynamiques propres au marché du travail marocain.

Ainsi, le présent papier s'intéresse à l'aspect social de la RSE en examinant plus particulièrement la manière dont le bien-être des collaborateurs contribue à la performance, tant individuelle qu'organisationnelle, dans le secteur minier marocain. Cette réflexion s'inscrit dans un contexte où le bien-être est de plus en plus reconnu comme un levier majeur d'engagement, de motivation, et d'innovation (Diener et al., 2018 ; Bakker & Demerouti, 2017) Le choix de l'entreprise s'explique par son rôle clé dans l'économie nationale, par rapport au volet RH, et selon le cabinet de recrutement Careers in Morocco. Le Groupe OCP renforce sa position en tant qu'employeur de référence pour les diplômés marocains des grandes écoles. Cette étude révèle aussi que l'organisation exerce un pouvoir d'attractivité et de séduction très important sur les étudiants marocains.

Ainsi, « Les demandeurs d'emploi sont rationnels. Ils cherchent la sécurité de l'emploi et veulent travailler dans des entreprises qui respectent les droits et devoirs des employés, assurent une retraite et proposent des programmes de gestion des carrières plus ou moins efficace ». ²

Et pour ce faire notre article présentera, dans une première partie, une revue de littérature afférente au bien-être au travail. Elle abordera par la suite la notion dans le contexte marocain. Tandis que, la deuxième partie, sera consacrée à la méthodologie de recherche adoptée, l'analyse, et la discussion des résultats empiriques obtenus.

² Nouredine El Aoufi, professeur d'économie à l'Université Mohammed V de Rabat

1. Bien-être au travail : apport théoriques

Le vocable de bien-être au travail est très ancien et trouve son origine dans la période de la Grèce antique, il a fait l'objet de nombreuses études au fil du temps, et cela est dû à l'émergence de la psychologie positive en 1998 aux Etats Unis par son fondateur Martin Seligman. Elle a mis l'accent sur les dimensions positives de l'existence telles que la santé, la justice, l'éducation et le travail. Donner une définition du bien-être semblait être une tâche facile, nous constatons que l'exercice est en réalité bien plus complexe. En effet, selon l'usage dans lequel il est abordé, le bien-être arbore plusieurs facettes.

1.1 Du bien-être général au bien-être psychologique au travail : évolution de la Terminologie
L'état actuel des connaissances sur le bien-être s'inscrit dans une riche perspective historique aux influences multiples et interreliées. Pour appréhender plus finement les fondements conceptuels contemporains afférents au bien-être et plus précisément le BEP (bien-être psychologique), il semble pertinent de considérer, dans un premier temps, son enracinement historique. Bien que les recherches scientifiques sur le sujet se soient développées depuis une quinzaine d'années et particulièrement en management, le bien-être au travail se caractérise par une conceptualisation inachevée et l'absence d'un réel consensus académique.

Encore aujourd'hui, sa définition demeure toujours floue et non stabilisée. La littérature révèle, en outre, une pluralité de terminologies mobilisées par les auteurs pour appréhender la notion du bien-être dans le milieu professionnel, on parle ici du « bien-être psychologique au travail » (Dagenais-Desmarais et Prive, 2010), le « bien-être affectif au travail » (Daniels, 2000), le « bien-être subjectif au travail » (Bryson et al., 2017) ou encore le « bien-être au travail » (Bietry et Creusier, 2013).

- Le bien être :

La notion du bien-être et comme nous l'avons précisé, prend racine dans les travaux des philosophes de la Grèce antique. En effet, une grande partie des philosophes de l'Antiquité ont développé une réflexion autour du bonheur et son rôle dans l'existence humaine. Pour Socrate, la quête du bonheur constitue un cheminement permanent de l'être humain. Dans la même perspective, l'eudémonisme d'Aristote précise que le bonheur représente le principe ultime vers lequel tout individu tend, tout en orientant l'ensemble de ses actions dans le but de l'atteindre (McMahon, 2006).

Ainsi, le vocable peut être traité, d'une manière générale, comme le fait d'être bien ou de se sentir bien » (Le Petit Larousse, 2012).

- Le bien-être psychologique :

En tant que discipline scientifique, plusieurs domaines principaux de la psychologie ont un impact significatif sur l'évolution de la notion du bien-être psychologique. Le courant humaniste, qui émerge dans les années 40, met l'accent sur l'expérience subjective de l'humain et sa capacité d'autodétermination (Dagenais-Desmarais, 2010). Après ce courant, on a assisté à l'apparition du courant de la psychologie de la santé : En 1948 l'organisation mondiale de la santé (OMS) reconnaît que la santé mentale excède la simple absence de troubles ; elle serait un état complet (Côté, et al. 2012). La santé mentale est dès lors appréhendée comme étant un concept multidimensionnel intégrant deux composantes : l'une négative, correspondant à « la détresse psychologique » et l'autre positive, associée au « bien-être psychologique ».

S'inscrivant dans cette continuité, la psychologie positive, fondée par Seligman et Csikszentmihalyi en 2000, tenant une place importante dans l'évolution du concept, un

courant qui privilégie non seulement la prévention des risques et la correction des dysfonctionnements, mais aussi le renforcement des forces internes et le développement du potentiel humain.

Depuis les années 1950, le corpus de recherches sur le bien-être psychologique s'est considérablement enrichi. Comme le souligne Voyer (2001, p. 274), « depuis que les chercheurs accordent presque autant d'attention à la "qualité de vie" qu'à la "quantité de vie", le bien-être psychologique est devenu un concept beaucoup plus populaire et central, notamment dans le domaine de la santé ». Du surcroît, Massé et al. (1998b) ont développé une mesure positive du bien-être psychologique, intégrant six dimensions, à savoir : l'estime de soi, l'équilibre, l'engagement social, la sociabilité, le contrôle de soi et le bonheur

- Le bien-être psychologique au travail :

Le bien-être psychologique, qui renvoie de manière générale à l'état de satisfaction et d'épanouissement personnel de l'individu, se distingue du bien-être psychologique au travail, lequel s'inscrit dans un cadre organisationnel spécifique. Ce dernier ne bénéficie toutefois pas encore, à ce jour, d'un cadre conceptuel unifié, et bien défini (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011).

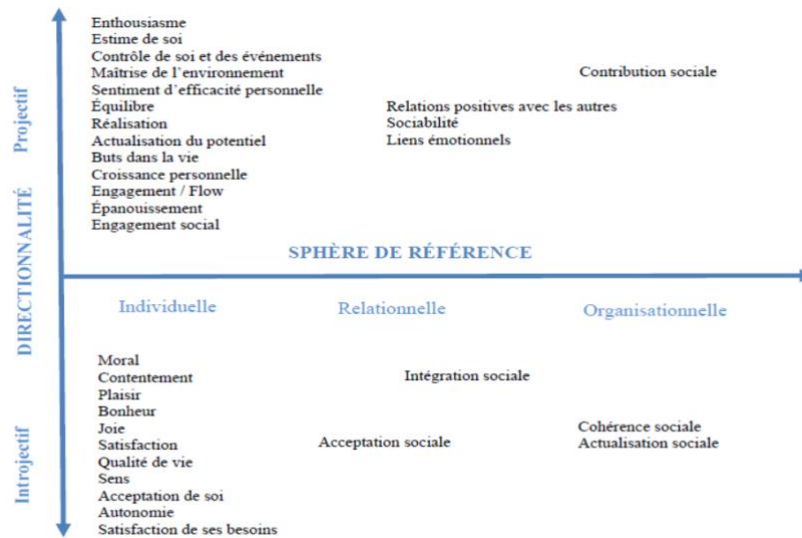
En effet, pour ces chercheurs, le bien-être psychologique ne rend pas compte de manière précise le vécu au travail. Sa validité s'accroît lorsque les items de mesure sont spécifiquement reliés au milieu professionnel (Gilbert, Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011). En adoptant une approche inductive, Ils proposent et valident une mesure du bien-être psychologique au travail, qui intègre notamment l'ajustement interpersonnel, le sentiment de compétence au travail, le désir d'engagement organisationnel, le fait de prospérer au travail, et vers la fin la reconnaissance aux yeux des collaborateurs au travail.

En vue de mieux définir et délimiter le concept du bien-être psychologique au travail (BEP), nous retenons le modèle conceptuel élaboré par Dagenais-Desmarais dans le cadre de sa recherche doctorale (2010) et publiés par la suite avec Savoie (2012).

Le présent modèle est basé sur deux axes essentiels, à savoir :

- ✓ Le premier axe, la « sphère de référence », se rapporte à l'expérience positive vécue par l'individu dans son environnement professionnel et se structure autour de trois sphères principaux :
 - La sphère individuelle, relative à l'état positif d'un collaborateur par rapport à lui-même.
 - La sphère relationnelle, concerne l'état positif d'un employé mais cette fois-ci par rapport à l'interaction sociale qu'il éprouve dans son travail.
 - La sphère organisationnelle, qui se réfère à l'interaction entre le collaborateur et son entreprise.
- ✓ Le deuxième axe, s'intitule la « directionnalité » lié au mécanisme par lequel le collaborateur élabore son expérience positive et qui se réalise de deux manières opposées :
 - Le travail projectif, relatif à la construction de l'expérience positive du collaborateur par l'extériorisation vers un objet donné,
 - Le travail introjectif la décrit par l'intériorisation de l'objet.

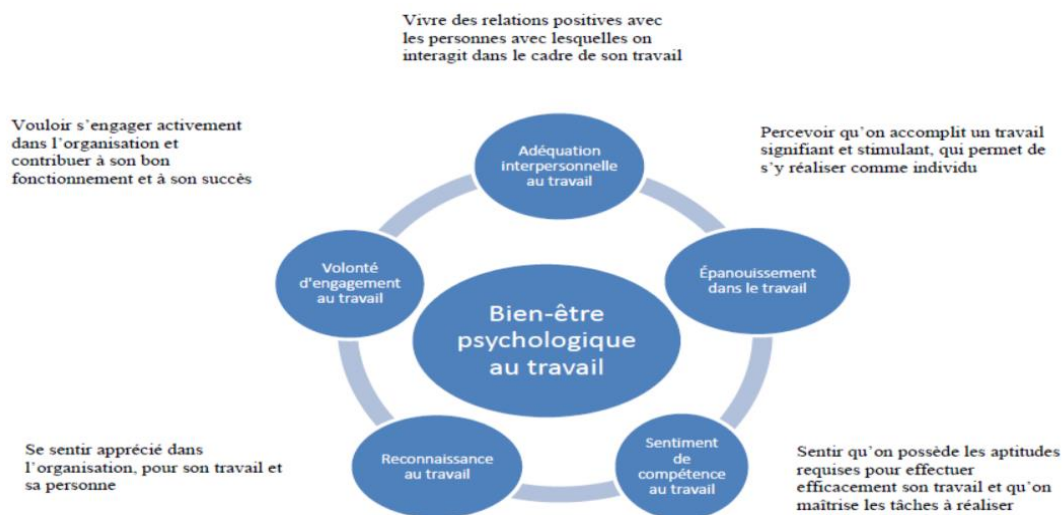
Figure N°1 : Classification des dimensions du bien-être



Source : Dagenais-Desmarais, 2010

Ainsi, l'auteure a adapté le concept de bien-être eudémonique à la sphère professionnelle en le déclinant en plusieurs dimensions : la qualité des relations interpersonnelles, l'épanouissement personnel, le sentiment de compétence, la perception de reconnaissance au travail et la volonté de s'engager au sein de l'organisation. Ces dimensions constituent les cinq composantes essentielles du bien-être psychologique au travail.

Figure N° 2 : Les cinq ingrédients du bien-être psychologique au travail



Source : Dagenais-Desmarais et Privé, 2010

Donc, pour les auteurs, le bien-être psychologique au travail représente « une expérience subjective positive où l'on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation » (DagenaisDesmarais & Privé, 2010, p. 70)

Ainsi, le bien-être psychologique au travail est la conception adoptée dans notre étude.

- Autres appellations du bien être :

L'étude du bien-être révèle une pluralité d'appellations utilisées dans la littérature, chacune mettant en lumière des dimensions spécifiques de ce concept polysémique, la figure ci-dessous présente les différentes conceptualisations du vocable.

Tableau N°1 : Conceptualisation du bien-être

Auteur(s) / Année	Concept du bien-être	Dimensions / Indicateurs
Campbelle, Converse et Rogers (1976)	Bien-être	Satisfaction dans la vie en général, Affect général
Veit et Ware (1983)	Bien-être	Affect positif général, Liens émotionnels
Andrews et McKennell (1980)	Bien-être global	Affect positif, Affect négatif, Cognition
Argyle (1987)	Bien-être perçu	Joie, Détresse, Qualité de vie
Berkman (1971)	Bien-être psychologique	Sentiments positifs, Sentiments négatifs
Bradburn (1969)	Bien-être psychologique, bonheur	Affect positif, Affect négatif
Harris et Cameron (2005)	Bien-être psychologique	Estime de soi, Satisfaction dans la vie
Labelle et al. (2001)	Bien-être psychologique	Estime de soi, Actualisation du potentiel, Satisfaction de vivre
Masse et al. (1998b)	Bien-être psychologique	Équilibre, Engagement social, Sociabilité
Ryff et Keyes (1995)	Bien-être psychologique	Acceptation de soi, Croissance personnelle, But dans la vie
Diener et al. (2002)	Bien-être subjectif	Satisfaction dans la vie, Réalisation, Émotions positives-négatives
Keyes et Magyarome (2003)	Bien-être subjectif	Bien-être émotionnel, Satisfaction dans la vie, Affects positifs, Affects négatifs

Source : Adapté de Dagenais-Desmarais(2010)

Cette diversité de dénominations peut aussi se justifier par le fait que dans leur essai de définition du concept du bien-être, les auteurs se reposent sur des bases théoriques indistinctes ou non expérimentées (Diener, 1994 ; Omodei & Wearing, 1990 ; Ryan & Deci, 2001). Et la complexité et la confusion provoquent généralement un obstacle à l'élaboration d'une base de connaissances robuste et unifiée dans cette discipline. Pour éviter cette complexité, certains auteurs ont choisi de rester neutre et d'utiliser le terme général de bien-être (Danna & Griffin, 1999). À la manière de ces auteurs, nous utiliserons également la formulation neutre du bien-être dans notre travail de recherche.

Dans le paragraphe suivant, nous présenterons les modèles théoriques relatifs à ce concept, chacun d'eux étant structuré autour de composantes spécifiques.

- Concepts voisins

La littérature sur le bien-être, et plus spécifiquement sur le bien-être psychologique au travail, met en évidence l'usage fréquent de termes voisins tels que satisfaction de vie, qualité de vie

ou bonheur, souvent mobilisés de manière interchangeable (Voyer & Boyer, 2001). Il est donc nécessaire de clarifier ces notions pour éviter toute confusion conceptuelle.

✓ La satisfaction dans la vie :

La satisfaction se caractérise principalement par l'atteinte, par un individu, d'une grande partie de ses désirs et la réalisation de ses objectifs (Stones & Kozma, 1980). Cette dimension distingue la satisfaction du bien-être : si l'atteinte des désirs constitue un élément central de la satisfaction, elle n'en représente qu'un facteur parmi d'autres contribuant au bien-être global (Diener, 1984).

✓ La qualité de vie :

Selon Meeberg (1993), la qualité de vie se définit à travers quatre attributs : (1) le sentiment de satisfaction envers sa vie, (2) la capacité cognitive à juger sa vie comme satisfaisante, (3) un état jugé acceptable sur les plans physique, mental, social et émotionnel, et (4) des conditions de vie favorables évaluées de manière objective par un tiers. On note un chevauchement avec le concept de bien-être, ce dernier constituant en effet l'une des dimensions fondamentales de la qualité de vie.

✓ Le bonheur :

Contrairement au bien-être, le bonheur est un état transitoire susceptible d'évoluer à court terme (Bradburn, 1969). Bien que proches, ces deux concepts restent distincts : le bonheur se caractérise par une expérience changeante et éphémère, tandis que le bien-être se distingue par sa durabilité et sa stabilité relative.

1.2 Modèles théoriques et composantes du bien-être au travail

Après avoir présenté les contours conceptuels du bien-être, il importe désormais de s'intéresser aux modèles théoriques qui l'opérationnalisent, chaque modèle étant articulé autour de composantes propres.

Tableau N°2 : Modèles et composantes du bien-être au travail

Auteurs	Année d'élaboration du modèle	Composantes de Bien-être au travail selon le modèle
Hobfoll	1989	Hobfoll distingue quatre catégories de ressources dont le gain ou la perte entraîne soit un état de stress soit un état de bien-être : ✓ Ressources interpersonnelles : soutien des collègues, relations amicales ou familiales. ✓ Ressources tangibles : taille du bureau, voiture de fonction (éléments dignes de préservation). ✓ Ressources énergétiques : rémunération, le temps, les compétences,... (ressources qui elles-mêmes permettent l'acquisition, ou le développement d'autres ressources) ✓ Ressources personnelles : maîtrise de compétences, l'estime de soi, la reconnaissance, le sentiment d'auto-efficacité (éléments propres à l'identité de la personne).
Ryff et ses collègues	(Ryff, 1989 ; Ryff & Keyes, 1995)	Ces chercheurs se sont basés sur des travaux de la psychologie positive (Erikson, 1959) ainsi que sur les travaux sur la motivation de Maslow

		(1954) pour proposer une conception du bien-être à six dimensions bien distinctes théoriquement et empiriquement : ✓ L'autonomie qui reflète le fait d'être indépendant et autodéterminé ; ✓ La maîtrise de son environnement selon ses besoins et ses valeurs personnels ; ✓ Les relations positives avec autrui ; ✓ La croissance personnelle qui traduit un sentiment de développement continu ; ✓ L'acceptation de soi. ✓ Le sens à la vie ;
Danna et Griffin	1999	Il s'inscrit dans la continuité de celui de Diener (1984). Le bien-être au travail englobe les différentes satisfactions de la vie dont jouissent les individus ; des différentes satisfactions au travail comme la satisfaction ou non liée à : ✓ Les opportunités de promotion ; ✓ La paie ; ✓ Ses collègues ; ✓ La santé en général. ✓ Le travail en lui-même
Daniels	2000	Il confirme les travaux de Warr (1990). Ce dernier souligne que le concept peut être défini selon des termes affectifs qui s'opérationnalisent par cinq continuums. Les 5 dimensions sont : ✓ dépression-plaisir ; ✓ Anxiété-confort ; ✓ ennui-enthousiasme ; ✓ colère-placidité. ✓ fatigue-vigueur ;
Cotton & Hart 2	2003	Il suggère que ce concept rassemble à la fois : ✓ La détresse ; ✓ Le moral ; ✓ La satisfaction au travail.
Robert	2007	Il 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. <u>Le bien-être du salarié</u>, il touche les conditions adéquates pour faire correctement son travail. <u>Le bien-être de la personne</u> se réfère à : ✓ La sécurité, ✓ L'hygiène, ✓ L'embellissement des lieux, se rattachant aux aspects environnementaux auxquels le salarié peut être confronté dans son entreprise.
Page et Vella-Brodrick	2009	Il définit le concept du bien-être comme « <i>les expériences cognitives et affectives des employés au travail</i> ». Selon le modèle : ✓ La satisfaction au travail comme composante du bien-être des collaborateurs.

Dagenais-Desmarais	2010	Il est dédié d'une manière spécifique au bien-être au travail. Il se base sur deux axes majeurs : 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, il représente : ✓ Le mécanisme par lequel le travailleur élabore son expérience positive.
--------------------	------	--

Source : Auteurs

Tous les modèles examinés réunissent quelques éléments clés expliquant le bien-être au travail, comme :

- 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...)

1.3 Le bien-être dans le contexte marocain

- Concept du bien-être au travail au Maroc :

En ce qui concerne le bien-être au travail, le Haut-commissariat au plan (HCP) a mené une étude nationale en 2012 sur le bien-être général sous le titre « Mesure du bien-être au Maroc ». Cette enquête a ciblé un échantillon de 3200 personnes dont l'âge est de 15 ans et plus. Elle souligne l'absence d'une définition claire de la notion du bien-être. Les résultats précisent que plusieurs facteurs du bien-être à savoir : le logement, le revenu, l'emploi et la santé en quatrième lieu. De surcroît, il existe un rapport entre l'âge et la satisfaction vis-à-vis de l'emploi. Prenant en compte la catégorie socio professionnelle, la satisfaction reste moins élevée chez les ouvriers pourtant elle est plus forte chez les personnes occupant des postes supérieurs.

Une autre enquête a été effectuée par l'observatoire Marocain du bonheur (OMB) en 2017 sur le bien-être au travail en questionnant 1200 employés travaillant dans les différents secteurs d'activités et ayant un âge entre 25 ans et 60 ans. Cette recherche avait comme intérêt la mesure du bien être des travailleurs Marocains et l'identification de ses facteurs. Cette étude a généré les résultats suivants :

Premièrement, Les employés qui aiment leurs métiers sont généralement des gens qui ont un revenu élevé, de plus les personnes qui travaillent dans des secteurs tels que l'agriculture et la pêche expriment un attachement envers leurs métiers. Deuxièmement, Le travail représente une source du bien être chez les employés du sexe masculin plus que les employés du sexe féminin.

Troisièmement, le travail constitue une source de stress chez un pourcentage de 30 % des interrogés, la cause de ce sentiment défavorable est le manque de moyens, le manque de reconnaissance et la surcharge de travail .Dernièrement, la moitié des employés qui expriment un mal être sont ceux qui travaillent dans les zones rurales.

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

Les entreprises au Maroc sont confrontées à une panoplie de défis. Une pénurie de ressources, une concurrence acharnée, l'ouverture sur le marché mondial et la mise en application en 2004 d'un code de travail qui considère la fonction RH comme un vecteur stratégique de la réussite de la firme.

En réalité, la gestion des ressources humaines est une fonction délicate qui concerne plusieurs aspects dans l'entreprise : administratif, juridique, financier et managérial. Actuellement, les tâches administratives sont informatisées par les TIC (technologies d'information et de communication) alors que les tâches de nature managériale sont assurées par les managers.

Selon (Freeman, 1984), l'employé fait partie des parties prenantes qui ont des attentes sociales, pour cette raison le droit du travail insiste sur l'officialisation du dialogue social.

De plus, des institutions Marocaines assurent un accompagnement des entreprises dans leurs visions sociales en les poussant à mener des actions sociales comme l'amélioration du climat de travail, lutter contre la discrimination, le renforcement de l'employabilité, lutter contre le chômage, l'insertion professionnelle des jeunes diplômés...

Des lors, la Confédération Générale Des Entreprises au Maroc (CGEM) a créé une charte qui porte le nom de la responsabilité sociales des entreprises. Celle-ci contient deux axes visant des actions sociales. En conséquence, l'entreprise qui insère cette responsabilité sociale volontairement sera récompensée par un label RSE.

Les chercheurs Marocains Mounia ORABI, Chafik BENTALEB ont réalisé une étude exploratoire pour déterminer les dimensions du bien-être au travail dans le contexte Marocain. Ils ont trouvé que les parties prenantes sont conscientes des défis du bien-être au travail tels que les risques psychosociaux. Néanmoins, les études scientifiques portant sur la problématique du bien-être au travail et ses implications managériales au Maroc demeurent limitées et donnent aux chercheurs Marocains l'opportunité de mener des études empiriques en cherchant à convaincre les entreprises que cette discipline du management du bien-être pourrait créer des effets positifs sur les deux principaux volets: financier et managérial.

Un bien être élevé au travail permettra aux employés de contribuer efficacement à la réalisation des objectifs fixés par l'organisation et d'être fidèles à l'égard de leur entreprise.

2. Méthodologie adoptée et résultats obtenus

Étant donné que la recherche que nous proposons s'engage à fournir aux managers des pistes de réflexion pertinentes afin d'agir sur les sources de bien-être psychologique au travail, nous avons fait appel au paradigme positiviste, qui est souvent présenté comme « le paradigme dominant les sciences de l'organisation » (Thietart, 2007). Et une méthode déductive (Charreire et Durieux, 2007), en optant pour une approche quantitative basée sur des sondages auprès d'un échantillon des gestionnaires et chefs de service du groupe OCP-SA. Par rapport à l'analyse de données, nous avons choisi le logiciel de traitement des données SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). L'utilisation de ce progiciel nous a permis de réaliser une analyse économétrique afin de vérifier les relations entre les variables mobilisées, ainsi qu'une analyse de données. On parle ici de l'analyse factorielle et l'analyse en composante principale (ACP).

2.1 Stratégie d'échantillonnage et technique de recueil des données

- Echantillonnage :

L'échantillonnage, étape incontournable de toute recherche empirique visant la collecte de données (Bryman, 2012), a ciblé 21 managers du groupe, sélectionnés de manière aléatoire en vue de garantir la représentativité de l'étude (Creswell, 2013). Pour cela, nous avons choisi une population cible spécifique à partir de laquelle les résultats obtenus peuvent être généralisés.

Ainsi, et dans une enquête, le choix des participants est crucial, car ces personnes vont fournir les données qui vont être analysées et servir de base aux conclusions de l'étude. Il est donc

important de sélectionner des participants qui sont en mesure de fournir des informations pertinentes et de qualité.

Notre choix d'échantillon s'est porté spécifiquement sur les managers, décision qui s'appuie sur plusieurs raisons importantes. D'une part, nous avons pris en considération leur expérience extensive dans au sein du groupe, qui s'étend souvent au-delà de deux décennies. Cette longue trajectoire leur confère une expertise et une connaissance approfondies en ce qui concerne le management de leurs subordonnées, ce qui les qualifie comme interlocuteurs précieux pour notre étude.

Les répondants au sondage ont été bien informés des objectifs de l'étude, et leur consentement éclairé a été obtenu, permettant une généralisation fiable des résultats.

- Recueil des données:

Pour la collecte des données, nous avons mobilisé le paradigme méthodologique de Churchill (1979), qui insiste sur l'importance de la validité et de la fiabilité des instruments de mesure. Le concept central de notre recherche, le bien-être psychologique au travail, a été opérationnalisé à travers plusieurs dimensions clés, notamment la satisfaction, l'équilibre travail-vie et le soutien organisationnel. Le questionnaire élaboré comprend 40 items mesurés à l'aide d'échelles de Likert à cinq points, structurés en deux sections : les données sociodémographiques d'une part, et les dimensions relatives au bien-être psychologique d'autre part. Les items ont été construits en combinant des échelles validées issues de la littérature et des questions spécifiques adaptées au contexte national étudié, afin d'assurer à la fois la pertinence, la clarté et l'adéquation culturelle du contenu (Creswell, 2013).

L'opérationnalisation des variables repose sur des indicateurs précis pour chacune des dimensions, ce qui garantit une évaluation rigoureuse et systématique. Les items ont fait l'objet d'un pré-test et ont été révisés afin d'assurer leur clarté et leur fiabilité, conformément aux recommandations méthodologiques reconnues (Saunders et al., 2009). Pour la mesure du bien-être psychologique au travail, nous avons mobilisé l'échelle développée par Dagenais-Desmarais (2010), largement validée dans la littérature, ce qui permet d'assurer une cohérence conceptuelle ainsi qu'une robustesse empirique dans l'évaluation du construit.

2.2 Hypothèses et modèle de recherche :

L'examen de la littérature afférente à la thématique et son cadre théorique ouvrent la voie à la formulation d'hypothèses en vue d'étudier le concept dans le contexte national et d'explorer ses différentes composantes.

Notre démarche s'appuie sur une combinaison de cadres théoriques, à savoir le modèle de conservation des ressources, le modèle proposé par Robert (2007) ainsi que celui de Dagenais-Desmarais (2010), qui développe une approche spécifique du bien-être psychologique au travail

Le premier, à savoir le modèle de conservation des ressources (Hobfoll, 1989), souvent présenté par les auteurs comme un modèle incontournable de la santé psychologique au travail (Halbesleben et Buckley, 2004 ; Halbesleben, 2006; Neveu, 2012), une théorie fondée sur l'hypothèse que les individus ont peur de perdre ou bien vivent une perte effective de ressources et donc cherchent en permanence à les construire, les conserver et les protéger.

Et celui de Robert (2007), dont la particularité, est qu'il propose une distinction entre « le bien-être de la personne au travail » et « le bien-être du travailleur au travail ».

Et vers la fin, Dagenais-Desmarais (2010), qui propose un modèle du bien-être psychologique au travail (BEPT) réalisé à partir d'une approche inductive, et qui retient uniquement les manifestations positives, et ne relève pas les manifestations de détresse psychologique qui constituent selon l'auteur un des autres volets de la santé psychologique.

Sur la base de tous ces travaux, le tableau ci-dessous récapitule les hypothèses de recherche

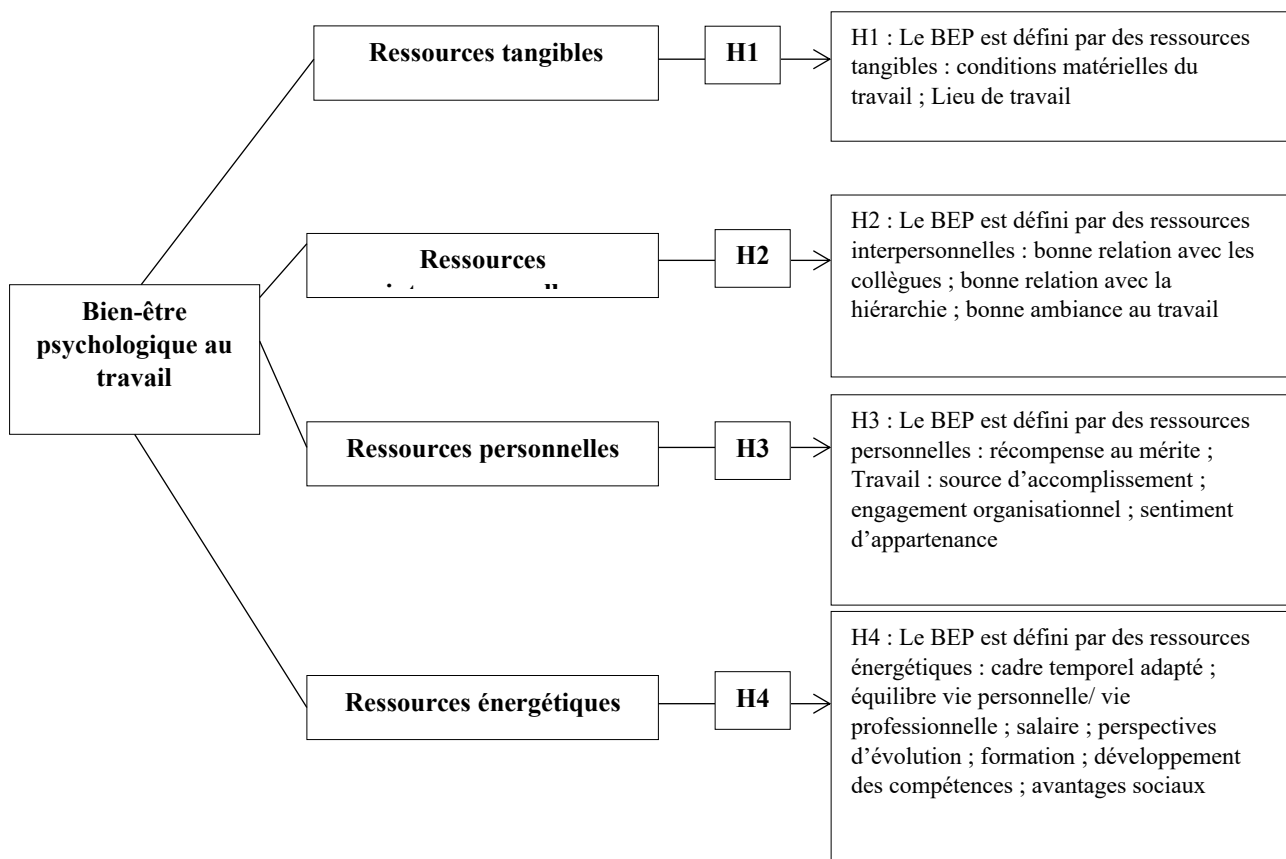
Tableau N°3 : Récapitulatif des hypothèses de recherche

Types de ressources	Hypothèses
Ressources tangibles	H1 : Le BEP est défini par des ressources tangibles : conditions matérielles du travail ; Lieu de travail
Ressources interpersonnelles	H2 : Le BEP est défini par des ressources interpersonnelles : bonne relation avec les collègues ; bonne relation avec la hiérarchie ; bonne ambiance au travail
Ressources personnelles	H3 : Le BEP est défini par des ressources personnelles : récompense au mérite ; Travail : source d'accomplissement ; engagement organisationnel ; sentiment d'appartenance
Ressources énergétiques	H4 : Le BEP est défini par des ressources énergétiques : cadre temporel adapté ; équilibre vie personnelle/ vie professionnelle ; salaire ; perspectives d'évolution ; formation ; développement des compétences ; avantages sociaux

Source : Auteurs

Par le biais de ce modèle conceptuel, nous cherchons à tester ces relations corrélationnelles afin de comprendre la perception du bien-être psychologique au travail chez les collaborateurs du groupe, le modèle se présente comme suit :

Figure N°4 : Modèle conceptuel de recherche



Après avoir exposé le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche, la section suivante est consacrée à la présentation des résultats empiriques. Ceux-ci permettront de vérifier la validité des hypothèses proposées et d'apporter un éclairage sur notre fameux concept.

3. Analyse et discussion des résultats :

L'analyse et la discussion des résultats permettent d'interpréter les données recueillies à la lumière du modèle conceptuel et des apports de la littérature. L'objectif est de mettre en évidence les convergences et divergences avec les recherches existantes, et d'identifier les contributions spécifiques de notre étude.

3.1 Analyse des résultats :

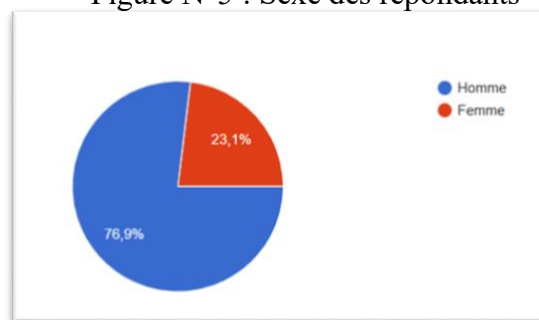
Ici, nous allons analyser et interpréter les résultats au regard du cadre théorique mobilisé. Pour ce faire des traitements statistiques seront réalisés sur les données empiriques conformément à la méthodologie retenue.

❖ Analyse descriptive des données quantitatives : Le profil des collaborateurs interviewés

Pour une meilleure compréhension et clarté du terrain de recherche, il est important de décrire l'échantillon étudié

✓ Sexe :

Figure N°5 : Sexe des répondants



Source : d'après les résultats de notre enquête

✓ Âge :

Comme le montre le tableau ci-dessous, 23,8% des interrogés ont un âge de 40 ans, viennent ensuite les personnes âgées de 37 ans avec un pourcentage de 19%. En troisième place, viennent ceux avec un pourcentage de 14,3%.

Tableau N°4 : âges des répondants

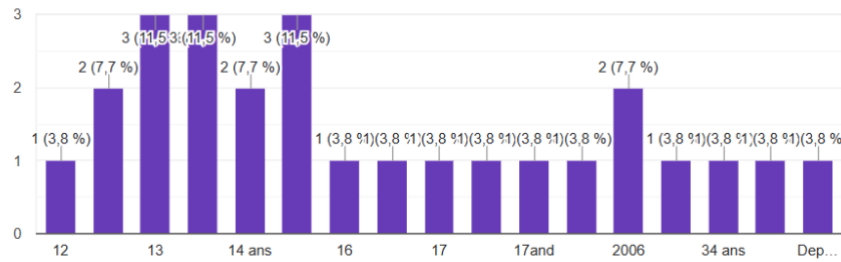
Votre âge?					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	36	1	4,5	4,8	4,8
	37	4	18,2	19,0	23,8
	38	2	9,1	9,5	33,3
	40	5	22,7	23,8	57,1
	41	1	4,5	4,8	61,9
	42	3	13,6	14,3	76,2
	43	1	4,5	4,8	81,0
	46	2	9,1	9,5	90,5
	47	1	4,5	4,8	95,2
	54	1	4,5	4,8	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Manquant	Système	1	4,5		
Total		22	100,0		

Source : d'après les résultats de notre enquête

✓ Ancienneté dans l'entreprise :

Par rapport à l'ancienneté, nous remarquons que l'ancienneté modale est de 14 ans suivie par les interrogés avec une ancienneté de 13 ans.

Figure N°6 : Ancienneté des répondants dans l'entreprise



Source : d'après les résultats de notre enquête

❖ Analyse des pratiques relatives au BEP au sein du groupe :

○ Première hypothèse « H1 »:

Commençons tout d'abord par la première hypothèse H1, selon laquelle le bien-être psychologique au travail est concrétisé par des ressources tangibles (conditions matérielles du travail ; Lieu de travail)

• Conditions matérielles confortables :

31,8% parmi les interrogés ont choisi la note 5 pour désigner la notion du bien être à travers les conditions matérielles confortables.

Tableau N°5 : Perception des conditions matérielles confortables

Sur une échelle de 5, veuillez noter les phrases qui définissent aux mieux le mot « bien-être au travail » ? [Conditions matérielles confortables]

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	2	9,1	9,5	9,5
2	5	22,7	23,8	33,3
3	5	22,7	23,8	57,1
4	7	31,8	33,3	90,5
5	2	9,1	9,5	100,0
Total	21	95,5	100,0	
Manquant Système	1	4,5		
Total	22	100,0		

Source : d'après les résultats de notre enquête

• Lieu de travail :

Les résultats dévoilent un sentiment de mécontentement concernant la proximité entre lieu de travail et lieu de résidence.

Tableau N°6 : Perception de lieu de travail

Sur une échelle de 5, veuillez noter les phrases qui définissent aux mieux le mot « bien-être au travail » ? [Bonnes relations avec les collègues]

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	4	18,2	19,0	19,0
2	2	9,1	9,5	28,6
3	3	13,6	14,3	42,9
4	8	36,4	38,1	81,0
5	4	18,2	19,0	100,0
Total	21	95,5	100,0	
Manquant Système	1	4,5		
Total	22	100,0		

Source : d'après les résultats de notre enquête

○ Deuxième hypothèse « H2 »:

En ce qui concerne la deuxième hypothèse H2, à travers laquelle le bien-être psychologique au travail est traduit par des ressources interpersonnelles, à savoir : une bonne relation avec les collègues, avec la hiérarchie, et une bonne ambiance au travail.

• Une bonne relation avec les collègues :

Nous remarquons, concernant la question du bien-être psychologique, que 38% des répondants ont choisi une note de 4 sur une échelle de 5 pour définir le bien être à travers les bonnes relations avec les collègues. En revanche, 19% ont choisi une note de 1/5 concernant la relation entre bonnes relations avec les collègues et le bien-être psychologique.

Tableau N°7 : Perception des bonnes relations avec les collègues

Sur une échelle de 5, veuillez noter les phrases qui définissent aux mieux le mot « bien-être au travail » ? [Bonnes relations avec les collègues]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	4	18,2	19,0	19,0
	2	2	9,1	9,5	28,6
	3	3	13,6	14,3	42,9
	4	8	36,4	38,1	81,0
	5	4	18,2	19,0	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Manquant	Système	1	4,5		
	Total	22	100,0		

Source : d'après les résultats de notre enquête

Ainsi, et puisque la statistique associée au test de Khi-deux est supérieure à 5%, comme le montre le tableau ci-après, nous disons qu'il y a une indépendance entre les deux variables.

Tableau N°8 : Tests du khi-deux pour la variable « bonnes relations avec les collègues »

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	6,949 ^a	4	,139
Rapport de vraisemblance	7,634	4	,106
Association linéaire par linéaire	,113	1	,737
N d'observations valides	21		

a. 9 cellules (90,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,38.

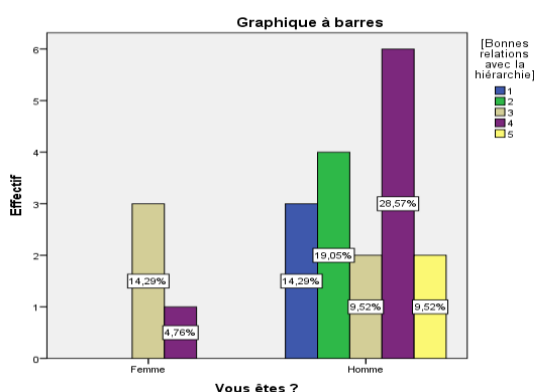
Source : d'après les résultats de notre enquête

• Une bonne relation avec la hiérarchie :

En ce qui concerne la relation entre les bonnes relations avec la hiérarchie et le bien-être psychologique, nous observons que 33,3% des interrogés ont choisi la note de 4/5 pour définir le bien-être à travers les relations avec les supérieurs. En outre, pour 14, 3 % le bien être ne reflète pas forcément, une bonne relation avec la hiérarchie.

Figure N°6 : Sexe et bonne relation avec la hiérarchie

la hiérarchie



Sur une échelle de 5, veuillez noter les phrases qui définissent aux mieux le mot « bien-être au travail » ? [Bonnes relations avec la hiérarchie]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	13,6	14,3	14,3
	2	4	18,2	19,0	33,3
	3	5	22,7	23,8	57,1
	4	7	31,8	33,3	90,5
	5	2	9,1	9,5	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Manquant	Système	1	4,5		
	Total	22	100,0		

Source : d'après les résultats de notre enquête

Dans le même sens, nous constatons que chez les femmes la relation entre les bonnes relations avec la hiérarchie et le bien-être est bien identifiée, puisque 75% ont choisi la note 3 et 25% ont choisi la note 4. Chez les hommes la relation entre le bien-être et les bonnes relations avec la hiérarchie n'est pas identifiée

- Une bonne ambiance :

Pour 36,4% des répondants, l'ambiance dans le travail reflète (4/5) vraiment le bien-être au sein de l'organisme. Alors que 13,1% (note 1/5) pensent que cette relation n'est pas vérifiée.

Tableau N°10 : Perception d'une bonne ambiance au travail

Sur une échelle de 5, veuillez noter les phrases qui définissent aux mieux le mot « bien-être au travail » ? [Une bonne ambiance]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	13,6	14,3	14,3
	2	2	9,1	9,5	23,8
	3	5	22,7	23,8	47,6
	4	8	36,4	38,1	85,7
	5	3	13,6	14,3	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Manquant	Système	1	4,5		
	Total	22	100,0		

Source : d'après les résultats de notre enquête

- Troisième hypothèse « H3 »:

Pour ce qui est des ressources personnelles, notre troisième hypothèse considère le bien-être psychologique au travail, comme étant un ensemble des ressources d'ordre personnel, on parle ici, des récompense au mérite ; travail : comme une source d'accomplissement ; engagement organisationnel ; et sentiment d'appartenance.

- Récompenses au mérite :

Par rapport au sentiment de récompense au mérite, nous remarquons que les collaborateurs ne considèrent pas cet élément comme étant très important.

Tableau N°11 : Perception des récompenses au mérite

Dans quel ordre classeriez-vous les facteurs suivants, du moins important au plus important : [Récompense au mérite]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	9,1	9,5	9,5
	2	2	9,1	9,5	19,0
	3	9	40,9	42,9	61,9
	4	4	18,2	19,0	81,0
	5	2	9,1	9,5	90,5
	6	2	9,1	9,5	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Manquant	Système	1	4,5		
	Total	22	100,0		

Source : d'après les résultats de notre enquête

- Travail : source d'accomplissement

Pour une grande partie des interrogés (61,9%) le travail au sein du groupe OCP constitue vraiment une source d'accomplissement pour eux.

Tableau N°12 : Travail : source d'accomplissement pour les collaborateurs

. Mon travail constituait une source d'accomplissement personnel

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	1	4,5	4,8	4,8
2	1	4,5	4,8	9,5
3	6	27,3	28,6	38,1
4	10	45,5	47,6	85,7
5	3	13,6	14,3	100,0
Total	21	95,5	100,0	
Manquant Système	1	4,5		
Total	22	100,0		

Source : d'après les résultats de notre enquête

- Engagement organisationnel :

Le sens de l'engagement est très élevé parmi les répondants, 50% des interrogés ont choisi une note de 5/5 pour montrer leur engagement organisationnel.

Tableau N°13 : BEP et Engagement organisationnel des collaborateurs

Je me sens profondément engagé envers mon organisation

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 2	1	4,5	5,0	5,0
3	3	13,6	15,0	20,0
4	5	22,7	25,0	45,0
5	11	50,0	55,0	100,0
Total	20	90,9	100,0	
Manquant Système	2	9,1		
Total	22	100,0		

Source : d'après les résultats de notre enquête

- Sentiment d'appartenance :

Les statistiques dévoilées sont intéressantes, dans le sens où, plus de 70% des interrogés éprouvent un sentiment d'appartenance, de fierté et d'intégration au groupe OCP.

Tableau N°14 : Sentiment d'appartenance au groupe pour les collaborateurs

Je suis fier de travailler pour mon organisation

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 3	3	13,6	15,0	15,0
4	3	13,6	15,0	30,0
5	14	63,6	70,0	100,0
Total	20	90,9	100,0	
Manquant Système	2	9,1		
Total	22	100,0		

Source : d'après les résultats de notre enquête

- Quatrième hypothèse « H4 »:

La présente hypothèse stipule que le bien-être psychologique au travail est lié à un cadre temporel adapté, un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle des collaborateurs; rémunération ou salaire; des perspectives d'évolution ; des formations au profit des employés pour le développement de leurs compétences ; et avantages sociaux

- Cadre temporel adapté :

Le cadre temporel adapté semble illustrer le bien être au sein d'une organisation, car 40,9% des répondants ont choisi une note de 4/5 pour définir le bien être à travers cette variable.

Tableau N°15 : Perception d'un cadre temporel adapté

Sur une échelle de 5, veuillez noter les phrases qui définissent aux mieux le mot « bien-être au travail » ? [Un cadre temporel adapté]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	9,1	10,5	10,5
	2	4	18,2	21,1	31,6
	3	4	18,2	21,1	52,6
	4	9	40,9	47,4	100,0
	Total	19	86,4	100,0	
Manquant	Système	3	13,6		
Total		22	100,0		

Source : d'après les résultats de notre enquête

Dans le même sens, chez les femmes 25% ont choisi la note 2 ; 25% la note 3 ; 50% la note 4. Chez les hommes 13,3% ont choisi la note 1 ; 20% la note 2 ; 20% la note 3 ; 46,7% la note 4.
Tableau N°16 : Sexe et cadre temporel adapté

Tableau croisé

			[Un cadre temporel adapté]				Total
			1	2	3	4	
Vous êtes ?	Femme	Effectif	0	1	1	2	4
		% dans Vous êtes ?	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
	Homme	Effectif	2	3	3	7	15
		% dans Vous êtes ?	13,3%	20,0%	20,0%	46,7%	100,0%
Total		Effectif	2	4	4	9	19
		% dans Vous êtes ?	10,5%	21,1%	21,1%	47,4%	100,0%

Source : d'après les résultats de notre enquête

- Equilibre vie personnelle/ vie professionnelle :

Pour 18,2% des répondants, la relation entre équilibre personnel et professionnel n'est pas vraiment un critère significatif pour définir le bien être.

Tableau N°17 : Sexe et cadre temporel adapté

Sur une échelle de 5, veuillez noter les phrases qui définissent aux mieux le mot « bien-être au travail » ? [Équilibre vie personnelle / vie professionnelle]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	4	18,2	19,0	19,0
	2	2	9,1	9,5	28,6
	3	5	22,7	23,8	52,4
	4	7	31,8	33,3	85,7
	5	3	13,6	14,3	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Manquant	Système	1	4,5		
Total		22	100,0		

Source : d'après les résultats de notre enquête

Chez les femmes, le bien être manifesté par l'équilibre personnel et professionnel, 50% ont choisi la note 3 et 50% la note 4.

Tableau N°18 : Sexe et équilibre vie personnelle vs vie professionnelle

Tableau croisé

			[Équilibre vie personnelle / vie professionnelle]					Total
			1	2	3	4	5	
Vous êtes ?	Femme	Effectif	0	0	2	2	0	4
		% dans Vous êtes ?	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	Homme	Effectif	4	2	3	5	3	17
		% dans Vous êtes ?	23,5%	11,8%	17,6%	29,4%	17,6%	100,0%
Total	Effectif	4	2	5	7	3	21	
	% dans Vous êtes ?	19,0%	9,5%	23,8%	33,3%	14,3%	100,0%	

Source : d'après les résultats de notre enquête

- Salaire :

Le tableau ci-après dévoile une information très importante, en effet, lors de la classification de l'importance du salaire en tant que facteur motivateur, en se basant sur le pourcentage cumulé nous observons que 31,6% des répondants ne considèrent pas que le salaire comme étant un facteur important.

Tableau N°19 : Sexe et équilibre vie personnelle Vs vie professionnelle

Dans quel ordre classeriez-vous les facteurs suivants, du moins important au plus important : [Salaire]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	4,5	5,3	5,3
	2	5	22,7	26,3	31,6
	3	3	13,6	15,8	47,4
	4	7	31,8	36,8	84,2
	5	1	4,5	5,3	89,5
	6	2	9,1	10,5	100,0
	Total	19	86,4	100,0	
Manquant	Système	3	13,6		
Total		22	100,0		

Source : d'après les résultats de notre enquête

- Perspectives d'évolution :

Concernant les perspectives d'évolution, 20% des répondants ne les considèrent pas comme étant un facteur essentiel.

Tableau N°20 : Perception des opportunités d'évolution

Dans quel ordre classeriez-vous les facteurs suivants, du moins important au plus important : [Perspectives d'évolution]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	4,5	5,0	5,0
	2	3	13,6	15,0	20,0
	3	8	36,4	40,0	60,0
	4	5	22,7	25,0	85,0
	6	3	13,6	15,0	100,0
	Total	20	90,9	100,0	
Manquant	Système	2	9,1		
Total		22	100,0		

Source : d'après les résultats de notre enquête

- Formation :

Dans la même logique la formation semble ne pas être importante aux yeux des interrogés car 20% parmi eux ont choisi une note inférieure ou égale à 2.

Tableau N°21 : BEP et développement des compétences

Dans quel ordre classeriez-vous les facteurs suivants, du moins important au plus important : [Formation]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	4,5	5,0	5,0
	2	4	18,2	20,0	25,0
	3	5	22,7	25,0	50,0
	4	6	27,3	30,0	80,0
	5	2	9,1	10,0	90,0
	6	2	9,1	10,0	100,0
	Total	20	90,9	100,0	
Manquant	Système	2	9,1		
Total		22	100,0		

Source : d'après les résultats de notre enquête

- Avantages sociaux :

Pour les avantages sociaux, les congés et les vacances, une bonne partie (42%) a choisi une note inférieure ou égale à 2 pour juger de l'importance de cette variable.

Tableau N°22 : Perception des avantages sociaux

En utilisant l'échelle ci-dessous, évaluez votre niveau de satisfaction pour les facteurs énumérés ci-dessous : [Les avantages sociaux. Les congés, les vacances]

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	2	9,1	9,5	9,5
	2	7	31,8	33,3	42,9
	3	4	18,2	19,0	61,9
	4	4	18,2	19,0	81,0
	5	4	18,2	19,0	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Manquant	Système	1	4,5		
Total		22	100,0		

Source : d'après les résultats de notre enquête

○ Analyse par composante principale (ACP)

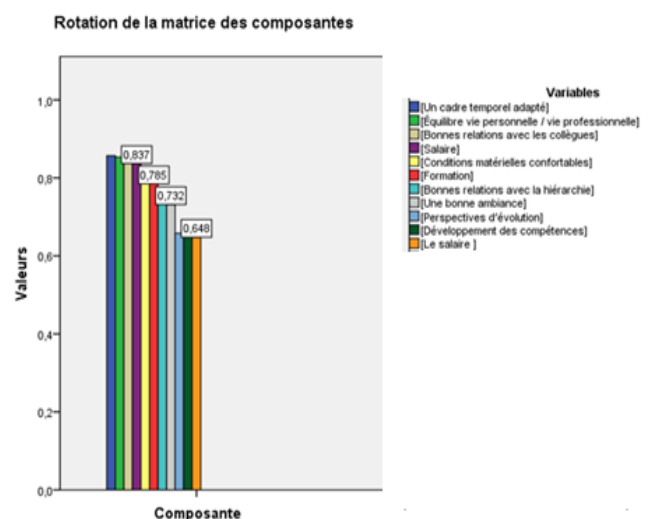
11 items sont corrélés avec notre composante, A travers cette variable nous pouvons comprendre que les items les plus corrélés avec cette composante, par ordre de corrélation sont, le cadre temporel, l'équilibre personnel et professionnel et les bonnes relations avec les collègues en expliquant plus la notion du bien-être.

Tableau N°23 : Matrice des composantes

	Composante			
	1	2	3	4
[Un cadre temporel adapté]	,857			
[Équilibre vie personnelle / vie professionnelle]	,853			
[Bonnes relations avec les collègues]	,850			
[Salaires]	,837			
[Conditions matérielles confortables]	,797			
[Formation]	,785			
[Bonnes relations avec la hiérarchie]	,764			
[Une bonne ambiance]	,732			
[Perspectives d'évolution]	,658			
[Développement des compétences]	,656			
[Le salaire]	,648			
[Récompense au mérite]		,841		
[Les possibilités d'avancement, de promotion, de bâtir une carrière]		,829		
[Le lieu de travail (la proximité de votre lieu de travail par rapport à votre lieu de résidence)]		,763		
[Les avantages sociaux. Les congés, les vacances]		,662		
[Avantages en nature]			,857	
[La qualité de l'accueil et de l'intégration dans le service]			,654	
[Mon travail constituait une source d'accomplissement personnel]			,637	
[L'intérêt que vous portez envers votre emploi, vos tâches, vos responsabilités]				,942
[Je me sens profondément engagé envers mon organisation]				,902
[Je suis fier de travailler pour mon organisation]				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.
a. Convergence de la rotation dans 8 itérations.

Figure N°7 : Rotation de la matrice des composantes



Source : d'après les résultats de notre enquête

3.2 Discussion des résultats obtenus

Il s'avère nécessaire de revenir aux études antérieures qui ont évoqué la problématique qui étudie les retombées du bien-être psychologique au travail sur le plan individuel et le volet organisationnel avant de faire une discussion autour des résultats obtenus.

Robert a défini le bien être comme suit : le bien être du salarié est en harmonie avec son rôle dans l'organisation, les conditions convenables à l'exercice de ses responsabilités et l'adéquation entre ses actions et la valeur donnée à son travail (Robert, 2007).

Nous formulons l'hypothèse 1 : le bien être est défini par des ressources palpables à savoir : le lieu du travail et les conditions matérielles du travail.

Nous n'avons pas pu confirmer le lien précédent entre les ressources tangibles et le bien être par la fameuse analyse factorielle.

Par le biais des résultats, il paraît que le lieu du travail et les conditions matérielles du travail ne représentent pas les paramètres les plus primordiaux pour définir la notion du bien-être psychologique du salarié au travail.

Certes, ces dimensions ont un impact significatif sur le bien-être au travail, pourtant, d'après les interrogés, elles constituent une source qui vient en deuxième position après les paramètres palpables.

Dans la même perspective, Herzberg considère que le salaire et les conditions matérielles du travail forment des « facteurs d'hygiène ».

C'est vrai qu'ils évitent l'insatisfaction mais cependant n'engendrent pas de motivation permanente (Herzberg, 1959). Alors, les dirigeants devraient valoriser leurs salariés en vue d'établir un engagement durable.

En ce qui concerne l'hypothèse 2, le bien être psychologique est défini par des ressources interpersonnelles, notamment : une bonne ambiance au travail, une bonne relation avec les collègues et une bonne relation avec les supérieurs hiérarchiques.

D'une part, le soutien des collègues et celui du superviseur constituent des ressources sociales majeures au sein du milieu organisationnel (Gountas, Gountas & Mavondo, 2014 ; Pati & Kumar, 2010). Le soutien des collègues, identifié comme l'une des 74 ressources par Hobfoll (2001), il se traduit par une bonne relation avec les autres collaborateurs au travail, c'est à travers l'aide concrète et le soutien émotionnel apportés par les pairs. Il permet aux collaborateurs de préserver leur capacité à investir des efforts dans l'acquisition de nouvelles ressources, en renforçant leur sentiment d'appui face à une charge de travail importante (Hobfoll, 2001 ; Luchman & González-Morales, 2013 ; Stansfeld, Shipley, Head, Fuhrer & Kivimäki, 2013) et en les aidant à mieux gérer les stress professionnels (Cassidy, McLaughlin & McDowell, 2014 ; Huynh, Xanthopoulou & Winefield, 2013).

D'autre part, une bonne relation avec son manager de proximité et son soutien se définit comme la perception qu'ont les collaborateurs de l'attention portée par leur supérieur à leur contribution au travail et à leur bien-être (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002). Dans le cadre d'une relation positive avec leur superviseur, les salariés bénéficient plus facilement d'autres ressources, telles que la compréhension de leur supérieur (Hobfoll, 2001), la reconnaissance de leurs accomplissements (Ng & Sorensen, 2008) et l'assistance liée aux tâches spécifiques de leur poste (Harris, Winskowski & Engdahl, 2007).

Nous avons mené une étude quantitative à travers une analyse factorielle qui nous a permis de confirmer ses composantes précitées.

D'après nos résultats, établir de bonnes relations interpersonnelles fondées sur le respect, la coopération et la confiance aide à promouvoir le bien être psychologique. D'où la nécessité d'instaurer, par les managers, un climat de travail caractérisé par la coordination, le sens d'équipe et la convivialité.

Selon nos résultats générés statistiquement, les dirigeants peuvent créer un dialogue ouvert de façon à ce que le collaborateur puisse parler ouvertement de ses besoins, ses attentes et d'exprimer son avis sur ses tâches et sur les différentes problématiques de nature organisationnelle.

Concernant notre troisième hypothèse, le bien être psychologique est défini, cette fois, par des ressources purement personnelles : sentiment d'appartenance, engagement organisationnel, récompense au mérite, travail comme source d'accomplissement.

Par rapport à la récompense au mérite, les employés de l'OCP ont la conviction absolue que cet élément n'a plus de valeur pour eux.

En ce qui concerne les autres paramètres, notre étude empirique confirme qu'un pourcentage de 61,9 % des sondés affirment que le fait de travailler à l'OCP constitue effectivement une source d'accomplissement personnel.

Donc, nous pouvons dire que ce pourcentage reflète un niveau très élevé d'engagement affectif (Meyer & Allen, 1991) et un lien probable avec la motivation intrinsèque des employés.

Par contre, 38,1 % des répondants n'ont pas cette vision, ce qui offre au management l'occasion d'implanter des pratiques ressources humaines qui visent à favoriser le sentiment d'accomplissement chez les salariés.

Une culture entreprise qui prend en considération les dimensions de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) pourra avoir un effet significatif sur la motivation des collaborateurs.

En fait, les collaborateurs apprécient le fait de partager les mêmes valeurs éthiques, sociales et environnementales avec leur dirigeant.

Les études antérieures de la littérature prouvent également que le sentiment d'appartenance se réalise grâce à une culture d'entreprise, et par la suite ce ressenti est essentiel pour l'engagement des collaborateurs dans une entreprise.

Les résultats obtenus sont en adéquation avec la théorie de l'autodétermination proposée par (Ryan & Deci, 2000). Celle-ci considère que trois besoins psychologiques principaux constituent la base du bien-être et de la motivation : le besoin d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale.

Par rapport à notre hypothèse 4, le bien être psychologique est défini par les ressources énergétiques suivantes : équilibre vie personnelle/ vie professionnelle ; cadre temporel adapté, formation et développement des compétences salariaire; perspectives d'évolution.

Selon (Peretti et Joras 1986), le travail à temps partiel devra répondre aux attentes des employés à adapter le rythme de travail et sa durée à leur vie privée. De ce fait, il est logique de permettre aux employés d'opter pour le temps partiel ou le temps complet.

Dans la même optique, pour (Wharton ,2004), la femme rencontre plusieurs contraintes à assurer un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. De surcroît, l'harmonie vie privée et vie professionnelle représente un élément important à prendre en considération par les organisations parce que gérer le temps du travail est lié d'une façon directe au bien être de chaque employé.

Alors, d'après nos résultats, l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle constitue une notion considérablement désirable. beaucoup d'entreprises s'appuient sur l'équilibre de leurs salariés puisque des salariés contents sont plus efficaces, plus motivés et plus performants dans leurs emplois. En revanche, le stress, la pression et un mauvais climat du travail créent un employé démotivé et moins productif.

En ce qui concerne la rémunération, l'analyse factorielle n'a pas confirmé le lien entre le salaire et le bien-être psychologique. Les résultats obtenus montrent que le salaire ne se manifeste pas comme la variable la plus importante pour définir le concept du bien-être au travail.

Même si le salaire contribue remarquablement au bien être, il est vu par les interrogés comme étant un facteur secondaire. Ainsi, la formation ne se montre pas comme une variable intrinsèque pour les sondés.

Conclusion

En somme, grâce à notre recherche, nous avons pu définir le concept du bien-être psychologique au travail à travers deux types de facteurs : implicites et explicites .En effet, les éléments tangibles et intangibles impactent tous les deux le bien être au sein de l'entreprise.

En se basant sur la littérature, nous avons montré dans quelle mesure le bien être psychologique est important dans un contexte marqué par la concurrence acharnée entre les

entreprises. Toute entreprise cherche alors de se positionner dans le marché de travail en offrant une bonne ambiance au travail en vue d'attirer de nouveaux talents.

De nos jours, s'adapter aux attentes des employés constitue un véritable challenge pour les entreprises, celle-ci doivent proposer de nouveaux rythmes de travail, de nouvelles formes de travail et de nouvelles pratiques RH.

Les dirigeants doivent agir sur l'aspect relationnel et les interactions sociales pour instaurer un climat de travail où règne la coopération, la motivation, la solidarité et la créativité.

Dans la même perspective et tout au long de notre recherche menée auprès des employés de l'OCP, il s'est révélé que la notion du bien-être psychologique est étroitement liée à la performance individuelle des employés.

Néanmoins, il existe quelques limites liées à notre étude. Sur le plan des limites théoriques, nous pouvons dire que la notion du bien-être est complexe et n'est pas un concept constant en matière de temps et de l'espace.

Sur le volet méthodologique, nous n'avons mené qu'une étude quantitative, cette méthodologie ne permet pas de répondre au comment et pourquoi des choses et ne sert pas à expliquer les comportements et les motivations des employés.

Prenant en compte les limites citées ci-dessus, nous avons des perspectives de notre recherche :

Tout d'abord, nous proposons d'élargir notre taille d'échantillon et de réaliser une étude mixte, quantitative et qualitative en vue d'examiner profondément le comportement des employés.

En fait, les écrits prouvent que la combinaison entre les deux méthodes permet d'analyser parfaitement les questions de recherche. Ainsi, selon (Yin, 2006) les études mixtes sont beaucoup utilisées dans le domaine des sciences de gestion.

Ensuite, Nous envisageons aussi de mener des études dans d'autres entreprises Marocaines faisant partie d'autres secteurs comme les assurances, Les banques, l'industrie, et pourquoi pas le secteur public.

Enfin, et en gros, les managers doivent agir sur les conditions de travail de leurs équipes en améliorant celles-ci pour accroître la performance individuelle au travail et par la suite la performance de l'organisation dans sa globalité.

Références

Articles scientifiques:

- Andrews, F. M., & McKennell, A. C. (1980). *Measures of self-reported well-being : Their affective, cognitive, and other components*. 8(2), 127-155 (29).
- Argyle, M. (1999). *Causes and Correlates of Happiness*. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-Being The Foundations of Hedonic Psychology* (pp. 353-373). New York Russell Sage Foundation. - References—Scientific Research Publishing. (s. d.). Consulté 1 octobre 2025, à l'adresse <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1734647>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands—resources theory : Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>.
- Creusier, J. (2013). *Clarification conceptuelle du bien-être au travail. Actes des congrès AGRH*. 53-71.
- Dagenais-Desmarais et V et Savoie A. (2011). *What is psychological well-being, really ? A grass roots approach from organizational sciences*. p1-26.
- DAGENAIS-DESMARAIS, V., et PRIVE, C (2013). *Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ?* 69-77.
- Dagenais-Desmarais V, Gilbert M H, Lebrock P, Brunet L et Savoie A. (2006). *Bien-être psychologique au travail : Vers une conceptualisation unifiée du construit*.
- 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>.
- Diego Fernando MuñozChristian ZambranaChristian ZambranaSonia MatabanchoySonia MatabanchoyJairo Montalvo. (2019). *Calidad de vida laboral y roles de género*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11113.31843>.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being : Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31(2), 103-157. <https://doi.org/10.1007/BF01207052>.
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2002). *Subjective well-being The science of happiness and life satisfaction*. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 463-473). London Oxford University Press. - References—Scientific Research Publishing. (s. d.). Consulté 1 octobre 2025, à l'adresse <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=254895>.
- Emmanuel Abord de Chatillon et Damien Richard. (s. d.). *Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC)*. Pages 53 à 71.
- Fall, F. Safy-Godineau, et D. Carassus. (2018). *Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales : Quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur l'intention de quitter des agents*. 29(4), 31-59.
- Harris, G. E., & Cameron, J. E. (2005). *Multiple Dimensions of Organizational Identification and Commitment as Predictors of Turnover Intentions and Psychological Well-Being*. 159.
- K. Daniels et C. Harris. (2000). *Work, Psychological Well-being and Performance*. 50(5), 304-309. <https://doi.org/10.1093/occmed/50.5.304>
- Keyes, L. M., & Haidt, J. (2003). *Introduction Human Flourishing. The Study of That Which Makes Life Worthwhile*. In C. L. M. Keyes, & J. Haidt (Eds.), *Flourishing Positive Psychology and the life Well-Lived* (pp. 3-12). EU APA. - References—Scientific Research Publishing. (s. d.). Consulté 1 octobre 2025, à l'adresse <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2419160>.

- Kiziah J E. (2003). *Job Satisfaction vs. Work Fulfillment : Exploring Positive Experience at work*. 64(10), 52-61.
- M. Dubé, S. Lapierre, L. Bouffard, et R. Labelle. (Oct2012). *Le bien-être psychologique par la gestion des buts personnels : Une intervention de groupe auprès des retraités*. 21, 255-280.
- Massé R, Poulin C, Dassa C, Lambert J, Bélair S et Battaglini A. (1998a). *Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'ÉMMBEP*. 89(5), 352-357.
- Mounia ORABI, Chafik BENTALEB. (2020). *Les pratiques de bien-être au travail dans les entreprises au Maroc : Enseignements d'une étude de cas*. 1(2).
- Ryan R M, Deci E L. (2001). *On happiness and human potentials : A review of research on hedonic and eudaimonic well-being*. 52, 141-166.
- Ryff, C. D. (1989a). Beyond Ponce de Leon and Life Satisfaction : New Directions in Quest of Successful Ageing. *International Journal of Behavioral Development*, 12(1), 35-55. <https://doi.org/10.1177/016502548901200102>.
- Ryff, C. D. (1989b). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff C D. (1995). *Psychological well-being in adult life*. 4(4), 99-104.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The Contours of Positive Human Health. *Psychological Inquiry*, 9(1), 1-28. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901_1.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000a). Positive psychology : An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000b). Positive psychology : An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- V. Dagenais Desmarais. (2010). *Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*.
- Veit, C. T., & Ware, J. E. (1983). The structure of psychological distress and well-being in general populations. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51(5), 730-742. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.51.5.730>.
- Victor, B. W. M., Alonga, B. M., Simbananiye, L., Mwilarhe, P. A., & Sindayigaya, I. (2023). Organisational Health and Resilience of Community Health Insurance Schemes in Bukavu Eastern DRC. *Open Journal of Social Sciences*, 11(9), 378-398. <https://doi.org/10.4236/jss.2023.119025>.
- 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>.

Ouvrages :

- Battistelli La Gabrielle, Christine, management innovation et bien être, l'harmattan. 2020.
- C. Arnoux-Nicolas, donner un sens au travail, Dunod. 2019.
- Christine La Gabrielle, Santé au travail et risque psychosociaux, L'Harmattan. 2015.
- Claude louche, Introduction à la psychologie du travail et des organisations, Dunod. 2018.
- Corinne Soussi, Gérer les talents avec la psychologie positive, Gereso. 2020.
- DELORMA, Humaniser la performance au travail, Gereso. 2018.

- H. Chaterine Casini Annalissa, *Bien-Etre Et Diversité Des Situations De Travail*, L'harmattan. 2018.
- J. K. VACHERAND-REVEL, *SANTE ET BIEN ETRE AU TRAVAIL*, L'Harmattan. 2015.
- Jean-Pierre brun, *Management d'équipe 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Groupe Eyrolles.
- Jean-François Thiriet, *J'ai décidé d'être heureux .au travail*, Gereso. 2014.
- M. martin-krumm, Charles shaar, *Psychologie Positive en environnement professionnel*, De Boeck Supérieur. 2017.
- PERETTI, J M., (2015), *Gestion des ressources humaines*, 19e édition, Vuibert.
- THEVENET, M., (2006), *La culture d'entreprise*, PUF

Thèses et mémoires:

- B. Sebti, « Etude des pratiques de ressources humaines des moyennes entreprises : une approche Managériale », p. 447.
- G. Arcand, G. Tellier, et L. Chrétien, « Le défi de la rétention des jeunes travailleurs : le cas de la fonction publique québécoise », *Can. Public Adm.*, vol. 53, no 2, p. 201-220, 2010,
- F, Jacques, « Vérification de l'effet de la passion et la satisfaction des besoins de base sur la Performance, le bien-être psychologique, la détresse psychologique, l'état de flow et la vitalité Subjective au travail. », 2019.
- F. Bonnel, « Bien-être psychologique au travail et performance des équipes : une équipe heureuse est-elle performante ? », phdthesis, Université Toulouse le Mirail - Toulouse II, 2016.
- H. ESSERDI, P. Chaudat, et L. Mériade, « LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS) SUR LE LIEU DE TRAVAIL AU MAROC : UNE REVUE DE LITTERATURE », YAOUNDE, Cameroon, déc. 2019.
- I. Achte, Jean-Luc Delaflore, Christine Fabre, France Magny, et Christel Songeur, « Comment Concilier la performance et le bien-être au travail ? », *Memoire MBA*, 2010.
- M. Georgelet, « La fidélisation des salariés : le cas de l'entreprise X (spécialisé dans le bâtiment) », 2012.
- R. Meyssonier, « L'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses Conséquences : le cas des ingénieurs », *Thèse de doctorat, Aix-Marseille 3, 2005 Références bibliographiques*, in *La prévention des risques psychosociaux : Concepts et méthodologies d'intervention*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2019, p. 325-360