

## Valorisation du Capital humain et Bien-être au travail : Quels enjeux du management de la performance ?

### Valuation of human capital and well-being at work: What are the challenges of performance management?

**Mouad ENNADI, (Doctorant)**

*Laboratoire de Recherche en Management des Organisations (LAREMO),  
École Supérieure de Technologie de Casablanca  
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

**Imane BOULAID, (Doctorante)**

*Laboratoire de Recherche en Management des Organisations (LAREMO),  
École Supérieure de Technologie de Casablanca  
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

**Moussa YASSAFI, (Professeur d'Enseignement Supérieur)**

*Laboratoire de Recherche en Management des Organisations (LAREMO)  
École Supérieure de Technologie de Casablanca  
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca KM 7 N1, Casablanca Université Hassan II Maroc (Casablanca) 26100 Tél : 05 22 23 15 60 / fax : 05 22 25 22 45
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	ENNADI, M., BOULAID, I., & YASSAFI, M. (2023). Valorisation du Capital humain et Bien-être au travail : Quels enjeux du management de la performance ?. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-1), 717-733. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.8298926">https://doi.org/10.5281/zenodo.8298926</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: July 28, 2023

Accepted: August 28, 2023

## Valorisation du Capital humain et Bien-être au travail : Quels enjeux du management de la performance ?

### Résumé

La fonction des ressources humaines est en train de subir des transformations significatives en raison de la complexité et de la célérité des évolutions économiques et organisationnelles. En conséquence, le bien-être au travail s'est transformé en l'un des enjeux stratégiques majeurs, attirant une attention grandissante de la part des dirigeants d'entreprise. Ces dernières années ont vu le bien-être au travail prendre une place croissante au sein des responsabilités des professionnels des ressources humaines et dans le domaine de la recherche en gestion (Peretti, 2015). Dans cette étude, nous mettons en exergue l'importance de notre recherche actuelle et présentons une synthèse des diverses contributions théoriques relatives au concept de bien-être au travail. Par la suite, nous exposons les principales conclusions issues d'une revue de littérature contextualisée qui vise à explorer ce concept dans le contexte marocain. L'objectif de ce papier est de montrer la manière dont le bien-être au travail contribue à la performance des entreprises. Le présent travail constitue une revue de littérature de nature conceptuelle visant à relever divers apports théoriques. Nos résultats montrent qu'assainir une politique de bien-être en entreprise, il est important de se projeter sur le long terme. Ainsi, les organisations se doivent de mettre en place des moyens financiers, matériels et organisationnels pour améliorer le quotidien des employés et créer une synergie entre eux. Nous avons également constaté que le management constitue la pierre angulaire de cette approche, et chaque acteur doit pouvoir agir et être proactif à son échelle. Comme nous l'avons énoncé, une démarche réussie de "mieux-être" au travail permettra d'asseoir la résilience, l'engagement et le sentiment d'appartenance des collaborateurs.

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

**Classification JEL :** M12

**Type de l'article :** Article théorique.

### Abstract

The human resource's function is undergoing significant transformations due to the complexity and rapid pace of economic and organizational changes. As a result, workplace well-being has evolved into one of the major strategic challenges, garnering increasing attention from business leaders. In recent years, workplace well-being has been taking on a growing role within the responsibilities of human resources professionals and in the field of management research (Peretti, 2015). In this study, we highlight the significance of our current research and provide a synthesis of various theoretical contributions related to the concept of workplace well-being. Subsequently, we present the main findings stemming from a contextualized literature review aimed at exploring this concept within the Moroccan context. The aim of this paper is to show how well-being at work contributes to corporate performance. The present work constitutes a conceptual literature review aimed at identifying various theoretical contributions. Our results show that it is important to take a long-term view when implementing a corporate well-being policy. Thus, organizations need to put in place financial, material and organizational resources to improve employees' daily lives and create synergy between them. We have also noted that management is the cornerstone of this approach, and each player must be able to act and be proactive at his or her own level. As we have stated, a successful approach to "wellness" in the workplace will help build resilience, commitment and a sense of belonging among employees.

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

**JEL Classification:** M12

**Paper type:** Theoretical Research

## 1. Introduction

Les dernières décennies ont été marquées par divers bouleversements et aléas tant au niveau économique, social, technologique ou réglementaire. Les entreprises sont donc plus que jamais à réadapter et réajuster leur fonctionnement, et ce, en considérant la nature stratégique du capital humain, réel moteur organisationnel. Des améliorations constantes devraient être conduites par les RH en vue de faire face aux risques organisationnels, notamment les risques psychosociaux (Orabi M & Bentaleb. C ; 2022).

C'est ainsi que la notion de bien-être fait son apparition et reflète l'intérêt managérial des organisations. Elle constitue désormais une préoccupation indéniable pour les dirigeants des entreprises, un enjeu majeur de compétitivité, une responsabilité sociale, une norme managériale et un souci politique (Thévenet, 2017).

En effet, la nature du bien-être est dorénavant caractérisé- au même titre que la performance par sa nuance stratégique et pousse les entreprises à réinventer leurs conditions de travail (Zinsou Daniel Nakou, Serge Francis Simen ; 2021). L'amélioration de la qualité de vie au travail constitue plus que jamais un aspect multidimensionnel et ne devrait pas être atteinte au détriment des résultats organisationnels, mais plutôt s'inscrire dans une logique d'optimisation et d'amélioration de la performance.

Les démarches et procédés de management du bien-être au travail impliquent tout autant les directions générales, les lignes d'encadrement que les départements RH. Dans ce sens, les managers sont amenés à s'assurer de la conformité et de la concordance de la gestion opérationnelle du management du bien-être au travail avec sa mise en œuvre par les différents acteurs de l'entreprise et ce, dans le respect des directions stratégiques définies par l'entreprise (Bachelard ; 2017).

Bonnel (2017) avance que le bien-être contribuerait de manière directe ou indirecte à la performance des entreprises et cite qu'un employé heureux serait beaucoup plus performant qu'un employé malheureux. Divers schémas théoriques de la santé psychologique ont vu le jour par le biais de ce constat, en supposant que l'amélioration de la santé individuelle améliore, systématiquement, la performance individuelle et éventuellement la performance organisationnelle (Michie & West, 2004; Nelson & Simmons, 2003). Une performance organisationnelle durable n'a lieu d'exister sans une combinaison de plusieurs composantes du bien-être, notamment la motivation, satisfaction et engagement des employés (Boukamel ; 2022).

Le contexte professionnel marocain a également été sujet aux différents changements imposés par les internationales.

En effet, les pratiques liées aux ressources humaines ont manifestement évolué. Une enquête nationale sur le bien-être a d'ailleurs été réalisée en 2012 sous l'intitulé "Mesure du bien-être au Maroc" par le Haut-Commissariat au Plan (HCP), et a été renforcée en 2016 par une étude ultérieure menée par l'Observatoire Marocain du Bonheur (OMB). Ceci marque le début d'une prise de conscience de son impact à la fois sur les plans humain, social et professionnel. À travers ces observations, la problématique à laquelle nous chercherons à répondre est la suivante :

***De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance des entreprises ?***

Le travail de recherche que nous présentons apporte des voies d'éclairage au concept du bien-être au travail pour enrichir davantage le socle théorique existant et permettre aux managers de se munir de pistes de réflexion managériales et organisationnelles pertinentes afin d'agir sur les sources de bien-être des employés en vérifiant et consolidant son lien avec les dimensions de la performance.

En effet, les travaux théoriques semblent indiquer une relation significative entre le capital humain, le bien-être du travail et la performance des salariés; d'où les hypothèses principales:

H1 : Le capital humain impacte significativement le bien-être au travail.

H2 : Le bien-être au travail impacte significativement la performance des salariés.

L'objectif du présent article est de délimiter un référentiel théorique du bien-être, et d'en déceler le lien avec la performance. Dans un premier temps, nous présentons un cadre clair et précis de la notion de bien-être, ses dimensions ainsi que les différentes théories et approches développées par plusieurs auteurs en sciences de gestion et en psychologie.

Nous articulons ensuite le travail autour de la relation entre les concepts de bien-être et de performance, une contextualisation est également présentée à travers l'énonciation des pratiques de bien-être au travail dans les entreprises au Maroc. Enfin, dans une dernière phase, nous traçons les perspectives théoriques et managériales offertes par ce nouveau référentiel.

## 2. Revue de littérature

### 2.1. Bien-être au travail : Définitions et contexte

L'étude des paradigmes positifs a connu une attention grandissante dans le champ de la psychologie, et ce, depuis l'influence considérable des travaux des fondateurs Seligman et Csikszentmihalyi (2000), puis par Cameron et al. (2003). Le domaine de la psychologie positive comprend l'analyse des concepts qui permettent d'atteindre l'épanouissement des individus, des pairs et des organisations (Gable et Haidt, 2005 ; Biétry, F., & Creusier, J. (2015). Les recherches découlant de la psychologie positive sont caractérisées par un pont commun de spécificités. Nous citons, en premier lieu, le caractère énigmatique et complexe des prises de position à travers l'exploitation systématique du procédé scientifique. Par ailleurs, elles regroupent un socle d'analyse stratifié incluant : celui des émotions et les expériences vécues, celui des aspects positifs, et celui des organisations et organismes dits « vertueux » (Cameron et al., 2003). La dernière spécificité est relative à la corrélation soulevée entre les faits positifs et négatifs.

Dans cette optique, la prévention et l'évitement des phénomènes négatifs ne donnent pas spécifiquement lieu à l'apparition de phénomènes positifs (Bakker et Schaufeli, 2008 ; Carson et Barling, 2009 ; Biétry, F., & Creusier, J. (2015). Les deux mécanismes ne sont pas systématiquement contraires. Ainsi, il ne suffit pas uniquement de combattre l'insatisfaction au travail pour garantir l'émergence du bien-être au travail, postulat précédemment formulé par Herzberg en 1971. La vocation primaire de la psychologie positive revient donc à enclencher une nébuleuse progressive en étendant les phénomènes positifs plutôt que de chercher à écarter les états négatifs (Cameron et al., 2003).

Bien que les recherches scientifiques sur la thématique aient pris de l'ampleur depuis une quinzaine d'années et particulièrement en management, le bien-être au travail est sujet à un déficit de conceptualisation (Florence Nande and Nathalie Commeiras 2022).

La définition du bien-être au travail ayant été le plus soulevée dans la littérature renvoie à un état psychologique résultant d'un lien positif aux autres, à soi, au temps et à l'environnement physique du travail (Biétry et Creusier ; 2016, Sonia Bensemmane, Adeline Briançon, Marc Ohana, Laurent Bompar ; 2019). Par ailleurs, et compte tenu des spécificités du monde professionnel et des émotions spécifiques qu'il déclenche (tant positives que négatives), le bien-être au travail relève d'un concept à part entière (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012; Gilbert et al., 2011).

Il est donc judicieux d'appréhender la dualité du couple salarié / individu (Biétry et al., 2019; Robert, 2007), le bien-être au travail étant une résultante de l'appréciation cognitive et affective par l'employé des péripéties et expériences professionnelles (Biétry et Creusier, 2013 ; Bensemmane & Al 2019). Le bien-être au travail est le plus communément abordé sous deux approches (Keyes et al., 2002), d'où sa nature bidimensionnelle :

- L'approche hédonique définit la recherche du plaisir comme étant la finalité du bien-être. Le bien-être hédonique se réfère principalement à l'optimisation des émotions positives et de la réduction des émotions négatives. L'Hédonisme relève d'une dimension affective liée à la satisfaction des attentes et aux émotions ressenties (Gaucher, 2010 ; Kahneman et al., 1999 ; Ryan et Deci, 2001 ; Reis et al., 2018). L'approche hédonique est caractérisée par sa nature bidimensionnelle qui inclut la quête de récompenses et l'évitement de sanctions négatives (Massé et al., 1998). Dans le cas d'un solde dit « positif », un bien-être « subjectif » est ressenti (Diener, 2000). Ce solde prend également forme en partant d'une évaluation longtermiste et court-termiste de la vie. Selon ce courant, le bien-être est une représentation à la fois affective (liée aux émotions), et cognitive (liée à la satisfaction).
- L'approche eudémonique. Bien que l'approche hédoniste soit considérée comme étant le courant de pensée le plus cité dans la thématique du bien-être, l'approche alternative dite « eudémonique » conçoit le bien-être comme un construit bien plus enchevêtré qu'un équilibre élémentaire entre constats positifs et négatifs. En 1994, Cowen souligne que le bien-être devrait inclure des constituants précis relatifs aux aspects comportementaux, psychologique et physiologique. Ceci permettrait de définir le bien être non par l'inexistence de manifestations négatives, mais plutôt par l'unique présence de manifestations positives. Sous cette vision, le bien- être eudémonique comprend un aspect psychologique (Seligman et al., 2005). Il est donc question de se sentir en accord avec soi-même et ses principes, et être à la quête de la recherche de sa réalisation personnelle. L'approche eudémonique semble être celle qui prévaut le plus (Dagenais-Desmarais et Savoie ; 2012) et met en relief la nature subjective et positive de l'expérience des employés. Ce courant repose sur 5 piliers complémentaires : la reconnaissance, l'engagement, l'épanouissement, l'adéquation interpersonnelle et le sentiment de compétences. Il est donc possible de soulever une divergence entre les approches hédonique et eudémonique d'un point de vue méthodologique étant donné que l'une se base sur une démarche empirique tandis que l'autre découle d'une réflexion théorique. Dans une recherche d'uniformisation des constats, certains chercheurs suggèrent d'appréhender le bien-être comme un phénomène multidimensionnel comprenant des dimensions à la fois hédoniques et eudémoniques (Keyes et Lopez, 2002, 6 Ryan et Deci 2001 ; Creusier, 2013). D'autres suggèrent que les courants hédoniques et eudémoniques analysés indépendamment ne sont pas suffisants pour étudier convenablement le bien-être dans sa globalité (Dagenais-Desmarais 2010). Certains auteurs, quant à eux, préconisent la dualité et la complémentarité des approches et l'éventuelle possibilité de compensation entre-elles et ce, compte tenu des circonstances.

## 2.2. Les dimensions du bien-être au travail

Le modèle de bien-être psychologique de Ryff (1989)<sup>1</sup> partage des similitudes avec le modèle de bien-être psychologique au travail de Dagenais-Desmarais (2010). Pour rendre le concept de bien-être plus tangible et applicable dans la recherche, il est crucial de pouvoir le mesurer. Carol D. Ryff a conçu un questionnaire intitulé "l'échelle du bien-être psychologique de Ryff" en se fondant sur six dimensions essentielles :

- Acceptation de soi : Avoir une vision positive de soi-même et de sa vie passée, reconnaître et accepter différents aspects de sa personnalité, incluant les qualités et les imperfections.
- Relations positives avec autrui : Entretenir des relations saines, épanouissantes et bienveillantes, se soucier du bien-être des autres, être capable de donner et de recevoir, faire preuve d'empathie, d'affection et d'intimité.

---

<sup>1</sup> Ryff, C.D, (1989). *Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.

- **Autonomie** : Se sentir indépendant, autodéterminé et capable de résister aux pressions sociales, penser et agir de manière libre, réguler son comportement et évaluer selon ses propres normes.
- **Maîtrise de l'environnement** : Avoir un sentiment de contrôle et de compétence pour gérer son environnement, utiliser efficacement les opportunités qui se présentent, être capable de créer des contextes qui correspondent à ses besoins et à ses valeurs personnelles.
- **Buts dans la vie** : Ressentir que sa vie présente et passée a du sens, avoir des objectifs, des aspirations, des raisons de vivre et une direction dans la vie.
- **Sentiment de croissance personnelle** : Éprouver un sentiment de développement continu et de réalisation de son potentiel, rester ouvert aux nouvelles expériences.

Les travaux de Carol Ryff ont exercé une influence considérable sur la recherche actuelle dans le domaine du bonheur, rassemblée sous l'appellation de "psychologie positive". Cette échelle est employée dans de multiples études portant sur des interventions psychologiques visant à encourager le bien-être, y compris des recherches sur la pleine conscience. Ces six composantes découlent de théories antérieures provenant de divers domaines de la psychologie, tels que la psychologie clinique, du développement, existentielle, humaniste et sociale.

### **2.3. Théories et modèles explicatifs**

#### **2.3.1. La théorie bifactorielle d'Herzberg**

À travers sa théorie, Herzberg (1959) fait la distinction entre les concepts de satisfaction et d'insatisfaction. En effet, les deux notions ne sont pas contraires. La satisfaction ne peut être atteinte par l'absence de facteurs induisant l'insatisfaction. Cette théorie distingue deux facteurs susceptibles d'être source de motivation :

- **Les facteurs d'hygiène** dits extrinsèques : Relèvent d'une force motivationnelle extérieure au travail. Ils s'annexent aux besoins relatifs à la qualité de la relation avec les supérieurs hiérarchiques, les conditions de travail, la relation avec les collègues, la rétribution ou tout autre facteur pouvant avoir un impact sur la vie personnelle du salarié. En l'inexistence de ces facteurs, un sentiment de démotivation et de frustration émane.
- **Les facteurs moteurs** dits intrinsèques sont liés aux caractéristiques de la fonction professionnelle (Cobut et Bomal, 2009 ; Larhrissi N. Omani L. 2020,) qui permettent de procurer à l'individu le sentiment de satisfaction, notamment : la reconnaissance de ses exploits, la réalisation et l'accomplissement, l'avancement et la progression, l'essence du travail et le sens de responsabilité (Reda. M 2021).

#### **2.3.2. La théorie de la justice organisationnelle**

La théorie de la justice organisationnelle est communément utilisée par les psychologues organisationnels pour expliquer les conduites et les attitudes individuelles dans le monde professionnel. D'une part, elle offre un cadre pertinent pour étudier et déceler les relations sociales entre l'entreprise et ses différents acteurs. D'autre part, elle est nuancée par son influence et prédiction dont le fondement se base sur les perceptions de justice dans les règles et les normes sociales qui régissent l'entreprise (Byrne et Cropanzano, 2001). Au sein de l'entreprise, les perceptions de la justice émergent :

- De la distribution des ressources et des avantages (justice distributive),
- Des processus et des procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale)
- Des relations interpersonnelles (justice interactionnelle) (Folger et Cropanzano, 1998).

Les études menées ont soulevé que les attitudes et les comportements des employés sont fortement liés à l'image qu'ils ont quant aux actions justes ou injustes de leur entreprise (Khadija Bouraoui ; 2020).

### **2.3.3. La théorie de l'auto-détermination**

Dans le domaine de la psychologie, la notion d'auto-détermination est utilisée afin d'expliquer la motivation intrinsèque des individus. Edward L. Deci et Richard M. Ryan (2000), définissent les démarches auto-déterminées comme étant des activités que les individus exécutent naturellement et spontanément lorsqu'ils se sentent libres de suivre leurs intérêts propres. Nous distinguons à ce sens les motivations extrinsèques et intrinsèques chez l'individu qui le guideront dans ses actions et activités entreprises au quotidien. La théorie de l'auto-détermination puise ses fondements dans la motivation humaine, le développement de l'individu et son bien-être (Deci et Ryan, 2008 ; Sarah Lafleur-Chamberland, 2021). Elle part du postulat que les individus ont des besoins psychologiques fondamentaux de compétence, d'autonomie et de relation sociale pour être motivés et engagés dans leurs activités.

- Le besoin de compétence : efficacité individuelle dans les interactions avec les autres, expression libre de ses capacités (Jessie-Ann Armour ; 2019).
- Le besoin d'autonomie : indépendance (être la source de ses propres comportements).
- Le besoin d'affiliation : sentiment d'interaction et d'appartenance (Deci & Ryan, 1985 ; Bouzida. Z & Malek. N, 2023).

### **2.3.4. La théorie du capital humain (Theodore Schultz, 1961)**

En 1961, Schultz souligne que le capital humain est l'un des canaux essentiels prônant une adaptation rapide aux aléas de l'environnement dans les domaines scientifiques et technologiques (Aoufir, M., & Fadil, A. ; 2023). Schultz constitue à ce sens, le pionnier de la révolution de l'investissement humain dans la sphère économique (Bowman, 1980).

La théorie du capital humain part du principe que les individus choisissent leurs voies académiques, de formation et toutes les progressions en matière de connaissances et de santé en établissant une comparaison entre les coûts engagés et les bénéfices susceptibles d'être générés. D'un point de vue individuel, le capital humain représente un cumul de savoirs pouvant générer un revenu.

Le concept de capital humain est alors cité en économie pour représenter la panoplie des aptitudes et qualifications d'un groupe d'individus (Benabderrahmane Yasmina (2021). La trajectoire de recherche intellectuelle de Schultz a débuté dans le volet de l'économie de l'agriculture. Schultz a graduellement déterminé les insuffisances et écarts relatifs à la définition du travail et à l'absence de la considération de son étendue qualitative (Le Chapelain. C & Matéos. S, 2020).

La théorie du capital humain part donc du postulat que la rentabilité de l'investissement dépend du fait que le taux de rendement soit supérieur d'un investissement (Mignenan. V ; 2021). Dans une extension du socle théorique, un autre champ de recherche a été développé par Gary Becker par le biais de son ouvrage « Humain Capital : A theoretical and Empirical and empirical Analysis, with Special Reference to Education ». La valeur ajoutée de Becker réside dans son dévouement unique à l'étude du comportement humain à travers une démarche entièrement économique (EL BOUKHARI ; 2020).

Hanushek et Woessman (2015), quant à eux, suggèrent la nécessité d'évacuer la notion de capital humain au profit de celle de « knowledge capital ». Leur critique est plus spécifiquement fondée sur le travail généralisé dans la littérature empirique des mesures du capital humain inadéquates, susceptibles, selon eux, des écarts relatifs à la relation entre développement et capital humain et de son inaptitude à illustrer des recommandations en matière de politique économique (Le Chapelain. C & Matéos. S, 2020).

### **2.3.5. La théorie du RBV (Penrose, 1959)**

La théorie du RBV (Ressource Based View, résultant des travaux de Selznick (1957) et Penrose

(1959), trouve son fondement dans le besoin d'expliquer et analyser les performances des organisations. Penrose (1959), pionnier de cette théorie, définit l'entreprise comme étant un bloc de ressources physiques et humaines.

La RBV part du principe que l'organisation ne se focalise pas uniquement sur la mobilisation des ressources, mais également la façon dont elles sont gérées. Dans cette logique, la firme n'agit plus en réactivité à son environnement, mais représente un ensemble de ressources nécessaires à développer de façon plus efficace que la concurrence (Magakiran, 2003 ; Mehdaoui, H., & Moufdi, N. ; 2023).

Les résultats soulevés par Selznick (1957) citent le concept de « compétence distinctive » dont dispose la firme et qui lui permet d'obtenir et de maintenir un avantage concurrentiel sur son marché (Selznick, 1957 ; Jaber M.& AL. 2023).

Wernerfelt (1984), a ensuite identifié la raison permettant aux firmes d'être durablement performantes comparé à d'autres. Cette raison réside dans les ressources créées par les entreprises et qui leur garantissent un avantage compétitif considérable. Dans la continuité de cette logique, Barney (1991), a énuméré les critères susceptibles de rendre une ressource acquise comme un avantage compétitif durable. Les critères étant : la création de valeur, la rareté, la difficulté d'imitation et substitution.

Cette théorie à la spécificité de muter l'intérêt vers l'analyse de l'entreprise, ses ressources, sa culture et ses valeurs. Il est donc question de considérer que la profitabilité des entreprises émerge aussi des ressources intrinsèques et non uniquement du secteur. (Chafai. M ; 2022). Selon cette théorie, les connaissances et compétences organisationnelles constituent un élément majeur pour détenir un avantage compétitif. En outre, l'intérêt de cette théorie relève de sa complémentarité avec la théorie de coût de transaction. Cette dernière met en avant la nature inter-organisationnelle de la coopération entre les ressources. Celles-ci créent beaucoup plus de valeur lorsqu'elles interagissent continuellement (Affaghrou, W., & Ahrouch, S. 2022).

### **2.3.6. Théorie des besoins de McClelland**

Elle rejoint le courant des théories de motivation classiques. David McClelland a identifié trois facteurs de motivation qui prédominent chez chaque individu et influent sur sa motivation :

- Le besoin d'affiliation : s'associer à d'autres personnes.
- Le besoin d'accomplissement. Quête des défis et de l'atteinte des objectifs
- Le besoin de puissance : quête de l'influence sur les pairs, capacité à les motiver vers un objectif précis. La personnalité de chaque individu dépend par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force nodale qui influera sur ses comportements (Alex Acquah , Takyi Kwabena Nsiah , Elizabeth Naa Akushia Antie , Benjamin Otoo ; 2021).

Cette théorie met en avant le fait que ces facteurs de motivation résultent d'une éducation et d'une démarche de socialisation (Bouziane. M ; 2021). Ce courant a également trouvé sa légitimité dans le champ de la psychologie appliquée aux études sur l'entrepreneuriat et suggère un champ conceptuel susceptible de déceler les fondements motivationnels sur lesquels se fondent les porteurs de projets.

### **2.4. Bien-être au travail et performance : une relation complexe**

La quête du bien-être au travail ne relève plus d'une simple préoccupation managériale, mais constitue désormais un véritable levier de performance pour les entreprises. Le bien être constitue à ce sens un pilier indéniable de la performance des collaborateurs et éventuellement de l'organisation dans sa globalité (Arnaud Lacan, 2017). Cette relation a été révélée au grand jour en 1951 à travers les travaux de Trist et Bamforth, qui ont démontré la causalité entre bien-être au travail et performance. En 1975, Davis et Cherno, définissent les quatre axes sur lesquels reposent le bien-être au travail, notamment : l'intégrité psychique, l'intégrité physique, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle et le dialogue social. Cinq leviers sont requis



pour faire du bien-être une source de performance organisationnelle (Nadistic ; 2017 ; Bachelard. O ; 2017) :

- Une vision commune pour une progression collective ;
- Les réalisations et les accomplissements qui permettent à chaque partie d'avancer ;
- Le renforcement des relations et liens sociaux au travail ;
- L'existence et l'alimentation d'émotions positives ;
- La consolidation de l'engagement professionnel pour la mise en pratique des compétences ;

Les travaux de Wright et Cropanzano (2000); Warr et Nielsen (2018) Boivin et Malo (2019) ; Peiró et al., (2019) avancent que la performance individuelle est davantage amplifiée à travers l'instauration du bien-être au travail. La littérature relative à l'impact de la performance sur le bien-être au travail demeure néanmoins à un niveau rudimentaire et ne se base jusqu'à maintenant que sur des modèles théoriques (Bezzaa, 2020; Helzer et Kim, 2019).

La recherche bidirectionnelle de Leclerc et al. (2014) révèle deux constats : un degré de bien-être élevé permet d'atteindre la performance. Par ailleurs, une performance grandissante procure l'instauration d'un climat de bien-être au travail. Il en reviendrait que la relation entre ces deux concepts soit marquée d'une influence mutuelle (Nande & Commeiras ; 2022).

Plusieurs perspectives théoriques mettent en évidence le lien entre le bien-être au travail et la performance. Les travaux de Deci et Ryan (2002)<sup>2</sup> démontrent que le bien-être, caractérisé par la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, a un effet positif sur la performance. Dans cette même veine, le modèle de Lawler et Porter (1967) considère que des résultats positifs issus d'une performance de qualité contribuent à la satisfaction au travail.

La théorie Broaden-and-Build de Leclerc (2018) soutient également l'existence d'un lien entre le bien-être au travail et la performance. Cette théorie postule que les émotions positives générées par des événements de bien-être au travail élargissent le champ cognitif, accroissent les ressources personnelles et optimisent le fonctionnement. De plus, Leclerc (2018) souligne que le bien-être au travail renforce l'agilité cognitive et la performance des collaborateurs. Les expériences réussies et la performance résultant du bien-être contribueraient également à une augmentation ultérieure du bien-être (Fredrickson, 2003 ; Biétry et al., 2020).

De nombreuses recherches scientifiques indiquent que des individus plus heureux tendent à être plus performants dans leurs tâches. Le bien-être influe sur l'engagement et la performance, et il est en retour influencé par la performance (Boniwell & Chabanne, 2017/4 (n° 346)). L'amélioration de la santé mentale ou du bien-être psychologique conduit à une plus grande présence et un plus grand engagement au sein de l'entreprise, et cet état est façonné à la fois par le sens du travail (contenu) et le sens au travail (contexte) (Morin, 2010).

Il est largement considéré qu'il existe une forte association entre le bien-être et la performance au travail. Dans une étude réalisée par Fisher (2003) auprès d'employés australiens, 92% d'entre eux pensaient que "travailler dans un état de bonheur favorise la productivité". Bien que les chercheurs universitaires soient prudents quant à la direction de la causalité, de nombreuses personnes non spécialisées insistent sur l'impact du bien-être sur la performance. Ledford (1999) souligne que cette croyance en la capacité productive du bonheur correspond aux aspirations de toutes les parties prenantes (employeurs, employés ou chercheurs universitaires). Les employeurs peuvent considérer le bien-être des employés comme un facteur favorisant de bonnes performances, les employés reconnaissent le bien-être comme une valeur en soi, et pour les chercheurs, l'idée d'optimiser simultanément les deux variables peut renforcer l'argument

---

<sup>2</sup> Nande, F. & Commeiras, N. (2022). Bien-être au travail et performance innovante des salariés : le rôle médiateur du capital psychologique. Une étude auprès des enseignants-chercheurs d'universités françaises. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 26(1), 80–101. <https://doi.org/10.7202/1088438ar>

selon lequel leurs recherches ne favorisent ni le management ni les employés. Comme le souligne Ledford (1999, p. 27) : "Si les interventions basées sur nos théories conduisent à des résultats bénéfiques à la fois pour les organisations et les individus, qui peut s'en plaindre ?".

### **Mesure de la performance :**

Pendant longtemps, le concept de performance était principalement associé à sa dimension financière, d'où sa nature unidimensionnelle. Il est cependant essentiel de comprendre la performance dans une acception plus large, en prenant en compte à la fois ses aspects financiers et opérationnels, ce qui la rend multidimensionnelle. Morin (1994) identifie quatre grandes approches théoriques de la performance : économique, sociale, systémique et politique. Selon Meidan (2012), la mesure de la performance provoque des changements dans les systèmes organisationnels et de contrôle. Elle permet également l'allocation de ressources, l'amélioration des normes de mesure erronées, l'alerte des dirigeants sur la nécessité de modifier les plans et les budgets, tout en fournissant une base d'évaluation commune et relativement objective du comportement et des résultats des responsables, à la fois pour ces derniers et pour leurs supérieurs. Il est généralement reconnu que la mesure de la performance soit un élément fondamental d'un bon système de motivation, car elle prévoit des récompenses ou des sanctions, définit le rôle de l'autorité au sein de l'organisation et établit des objectifs clairs et identifiables. L'approche basée sur la tâche se réfère à la capacité des employés à se conformer aux prescriptions liées au travail à accomplir, souvent décrites en détail dans les référentiels d'emplois et de compétences.

L'approche contextuelle, selon Borman et Motowildo (1993), englobe l'ensemble des comportements qui, par leur impact sur le contexte psychologique, social et organisationnel lié au travail, créent un environnement favorable à l'efficacité organisationnelle. La particularité et l'intérêt de cette forme de performance résident dans le fait qu'elle puisse être évaluée de manière similaire, quel que soit le type de travail à effectuer. De plus, la performance contextuelle est extrêmement pertinente pour l'analyse du travail en équipe et par projet, une modalité de plus en plus répandue dans la plupart des entreprises modernes. Ainsi, la performance contextuelle devient un outil précieux pour mieux comprendre l'efficacité et la performance organisationnelles.

### **2.5. La place du capital humain dans la performance des entreprises**

L'individu occupe une position centrale au sein d'une entreprise, et le succès de ce dernier est étroitement lié à la satisfaction professionnelle de ses employés, qui agit comme un moteur pour la performance économique. Serait-il naïf ou utopique de considérer que des entreprises, à l'instar de Google par exemple, en pointe en termes de performance, cultivent le bien-être au travail uniquement par un souci de responsabilité ? Les entreprises qui ont choisi de placer l'individu au cœur de leur stratégie constatent que cela constitue un puissant catalyseur d'engagement des employés et d'innovation, même si cela ne les met pas à l'abri de défis. En réalité, les dirigeants et les actionnaires, quelle que soit la taille de l'entreprise, ont la responsabilité de développer leur ressource la plus fondamentale : le capital humain. Celui-ci englobe non seulement la compétence, la formation et l'employabilité des collaborateurs, mais aussi leur épanouissement personnel, leur expérience au travail, la qualité des relations qu'ils construisent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, ainsi que le sens qu'ils trouvent dans leur existence grâce à leur activité professionnelle.

De nombreuses recherches ont examiné la relation entre le capital humain et la performance (voir Ashton, 2005, pour une revue). L'utilisation d'indicateurs pertinents liés au capital humain peut contribuer de manière significative à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. En effet, les gestionnaires peuvent utiliser ces indicateurs pour identifier et mieux gérer les

compétences clés. Une performance solide en termes de capital humain accroît les chances d'obtenir une bonne performance globale au niveau de l'organisation.

Différentes approches, telles que la Balanced Scorecard avec sa perspective "apprentissage et développement" (Kaplan et Norton, 1996) ou le schéma de valeur de Skandia et sa formulation dans le Navigator (Edvinsson, 1997), utilisent des cartes stratégiques ou des tableaux de bord qui considèrent les indicateurs de capital humain comme essentiels pour atteindre les objectifs stratégiques. Ainsi, plus une organisation est avancée dans la mise en place d'indicateurs de capital humain, plus elle est performante.

Dans leur livre "Capital humain : entre performance et bien-être au travail", Goujon-Belghit, Trébucq, Bourgain et Gilson (2019) mettent en évidence la relation entre, d'une part, le capital humain et la performance globale, et d'autre part, entre le capital humain et le bien-être au travail, plus spécifiquement la santé au travail. D'une part, les auteurs soulignent que de nombreuses recherches renforcent l'idée selon laquelle le capital humain est un avantage concurrentiel (Barney et Wright, 1998 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Karolewicz, 2000 ; Coff et Kryscynski, 2011 ; Ployhart et Moliterno, 2011).

## **2.6. Contextualisation : Les pratiques de bien-être au travail dans les entreprises au Maroc**

### **2.6.1. Naissance des entreprises**

L'histoire des entreprises au Maroc est relativement récente, car pendant la période du protectorat, elles n'étaient pas présentes. Les besoins et attentes des Marocains étaient principalement satisfaits par l'artisanat, malgré ses ressources limitées (Allali, 2008). Après l'indépendance, des mesures incitatives ont été mises en place pour encourager le développement du secteur privé marocain, notamment à travers les marchés publics. Cela a été suivi par des changements économiques et politiques qui ont favorisé la liberté d'entreprendre dans la société marocaine (Zaoual, 2008). Le Maroc s'est engagé dans un processus d'ouverture et a entrepris plusieurs réformes, plans et programmes, notamment dans le domaine de la législation du travail. En 2004, le pays a adopté un nouveau code du travail qui s'inspire des conventions internationales. Ce code vise à moderniser le cadre du travail en supprimant les rigidités et en assurant une plus grande flexibilité grâce à la libéralisation des mécanismes d'embauche et de licenciement. Il met également l'accent sur le rôle important des institutions sociales telles que les comités d'entreprise, les représentants syndicaux et les délégués du personnel.

### **2.6.2. Concept du bien-être au travail au Maroc :**

Concernant le bien-être au travail, la première sensibilisation à ce sujet a été initiée grâce à l'enquête nationale sur le bien-être global intitulée "Mesure du bien-être au Maroc"<sup>3</sup>, conduite en 2012 par le Haut-Commissariat au Plan. Cette enquête a interrogé 3200 individus âgés de 15 ans et plus, dont 2080 en milieu urbain. Elle a révélé l'absence d'une définition universellement acceptée du bien-être. Les résultats ont mis en évidence que le logement constituait la priorité principale. Le revenu occupait la deuxième position, avec près de neuf Marocains sur dix considérant une rémunération adéquate comme le facteur premier de bien-être. L'emploi arrivait en troisième place, avec de bonnes conditions de travail et l'équité dans l'accès à l'emploi en tant que principaux éléments contribuant au bien-être professionnel. Par ailleurs, près de la moitié des travailleurs actifs exprimaient une insatisfaction vis-à-vis de leur emploi. Une relation en forme de courbe en U était également observée entre l'âge et la satisfaction au travail. Selon les catégories socioprofessionnelles, la satisfaction était plus restreinte chez les ouvriers

<sup>3</sup> Orabi M & Bentaleb. C, (2022). *Le bien-être au travail au Maroc : Essai de contextualisation*, Moroccan Journal Of Business Studies ; Vol 1 Issue N°2.

et les manœuvres, tandis qu'elle atteignait son sommet parmi les cadres supérieurs. La santé occupait la quatrième place, soulignant l'importance de la gratuité, de la proximité et de la qualité des services.

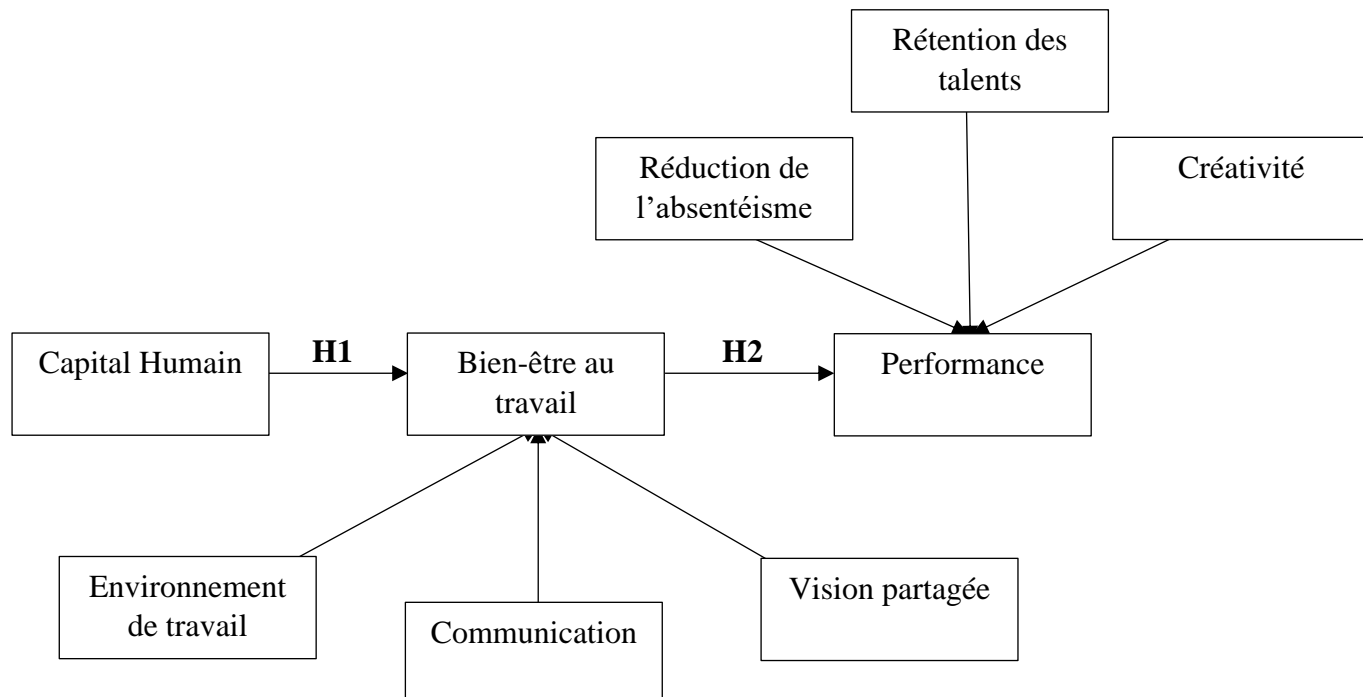
Par la suite, en 2017, l'Observatoire Marocain du Bonheur (OMB) a entrepris la première étude nationale d'envergure sur le bien-être au travail. L'objectif était de mesurer le niveau de bien-être des travailleurs marocains et d'identifier les facteurs influençant cette dimension. L'étude a interrogé 1200 employés âgés de 25 à 60 ans, représentant divers secteurs d'activité, tant en zone rurale qu'urbaine. Parmi les principales conclusions de cette enquête, on peut citer :

- L'amour du métier exercé était principalement exprimé par les employés qui reconnaissaient une augmentation de revenu, une bonne ambiance au sein de l'équipe, ainsi que ceux travaillant dans l'agriculture, la pêche ou la forêt.
- Le travail était une source de bien-être plus importante pour les hommes que pour les femmes.
- Près d'un tiers des personnes interrogées (30%) considéraient que le travail était une source de stress. Elles estimaient que le manque de reconnaissance, de moyens pour atteindre les objectifs et la surcharge de travail étaient à l'origine de ce stress.
- Les employés qui exprimaient un certain "mal-être au travail" étaient surreprésentés en zone rurale (50%), dans les secteurs de l'agriculture et de la pêche (50%), ainsi que parmi les ouvriers du secteur privé (44%).

## 2.7. Modèle conceptuel de la recherche

Suite aux constats énoncés dans notre revue de littérature, nous sommes désormais en mesure de schématiser notre modèle théorique (voir la figure ci-dessous). Ce modèle a été constitué sur la base d'une démarche qui a débuté par une analyse des études qui ont tenté de cerner avec concision notre ossature théorique. Les facteurs et éléments intégrés dans notre modèle se regroupent autour de la représentation suivante :

*Figure 1 : Modèle de recherche*



Source : Auteurs

### 3. Contributions théoriques

Cette recherche offre une perspective globale sur la compréhension des liens entre le bien-être au travail et la performance. Elle engendre plusieurs contributions significatives. Tout d'abord, elle introduit le concept de bien-être dans son ensemble, puis l'applique au contexte professionnel. Les différentes approches et courants de pensée identifiés permettent également de dégager les apports théoriques et empiriques des chercheurs au fil des années. De plus, elle clarifie la nature de la relation entre le bien-être et la performance au travail. Certains travaux démontrent que la recherche de la performance ne s'oppose plus au bien-être au travail, et vice versa, soulignant que le bien-être et la performance ne sont pas mutuellement exclusifs. Étant donné leur interdépendance, les éléments soulevés invitent à ne pas les considérer comme antagonistes.

Cet article propose ainsi, au travers d'une exploration étendue et interdisciplinaire de la littérature, d'analyser la manière dont les concepts de "bien-être" et de "performance" au travail s'articulent, en présentant une approche multidisciplinaire (Gioia et Pitre, 1990 ; Ottmann 2022) capable d'incorporer leur diversité pour les mobiliser dans leur intégralité. Cela pourrait avoir des implications dans les futures interventions pratiques et empiriques.

### 4. Contributions managériales

La nature du lien entre le bien-être au travail et la performance des employés incite les organisations à les étudier et à les mettre en place de manière approfondie. De cette manière, les entreprises seront davantage enclines à assurer le bien-être de leurs collaborateurs, prenant en compte son impact incontestable et positif sur la performance individuelle au travail. À la lumière de la progression actuelle de la numérisation, amplifiée par la crise sanitaire, la refonte des méthodes de travail et l'amélioration de la valorisation du capital humain, les entreprises sont plus que jamais appelées à repenser leur stratégie de gestion des ressources humaines. Les conclusions de cette revue de littérature les incitent à encourager une culture de gestion renforcée et un environnement de travail propice à la préservation de la performance en favorisant le bien-être des employés.

De plus, ce travail de recherche met en évidence l'importance du capital psychologique dans le développement du bien-être au travail et de la performance des salariés. La présence ou l'absence de cette composante chez les individus permet d'expliquer que, dans un environnement professionnel où tous les employés sont exposés à un niveau commun de ressources au travail, les effets sur le bien-être et la performance au travail diffèrent. Le potentiel du capital psychologique est donc susceptible d'évoluer (Choisay et al., 2021) et ouvre des opportunités d'amélioration, notamment en ce qui concerne le partage d'expériences à la fois positives et négatives (Nande & Commeiras, 2022).

### 5. Conclusion

L'objectif de cette étude théorique était de mettre en lumière l'importance croissante du bien-être au travail. Nous avons constaté une évolution significative de la notion du travail au cours des dernières années, avec des attentes et une importance nouvelles pour les collaborateurs. Parallèlement, la quête d'un bien-être global gagne en popularité, que ce soit à travers le travail ou d'autres aspects de la vie. Nous avons également relevé que le bien-être est une source de performance pour les entreprises.

Les collaborateurs et leur bien-être constituent un levier de performance incontestable. De nos jours, de nombreuses entreprises considèrent la qualité de vie au travail comme un levier stratégique à part entière. Cependant, malgré la simplicité des constatations concernant les

effets positifs du bien-être sur l'engagement, la performance, la réduction de l'absentéisme, la rétention des talents et la créativité, de nombreuses entreprises peinent encore à reconnaître l'importance de telles politiques. Pour mettre en place une démarche de bien-être en entreprise, il est essentiel d'avoir une vision à long terme. Le retour sur investissement que nous avons mentionné est difficile à quantifier. Cela requiert un engagement à long terme, mais les résultats d'une telle démarche sont significatifs. En conséquence, l'entreprise doit allouer des ressources financières, matérielles et organisationnelles pour améliorer le quotidien de chaque collaborateur et instaurer une synergie entre tous les membres de l'organisation.

Nous avons également observé que la gestion joue un rôle central dans cette démarche, et chaque acteur doit pouvoir agir et prendre des mesures à son niveau. Comme nous l'avons analysé, une démarche fructueuse vers un "mieux-être" au travail favorisera le développement de notions telles que l'espoir, l'optimisme, la résilience et le sentiment d'efficacité personnelle. En plus de réduire l'absentéisme, le bien-être augmentera l'engagement et la participation de chacun, stimulant ainsi l'innovation qui aura un impact direct sur la performance de l'entreprise. Les paramètres sur lesquels une entreprise doit se concentrer pour améliorer les conditions de vie des collaborateurs incluent l'environnement de travail, la nature et la diversité des tâches, l'autonomie et la confiance, les relations et la communication, ainsi que l'alignement entre le sens et la vision.

Il est crucial que la relation de travail repose sur un équilibre entre la contribution et la récompense, dans une optique de bénéfice mutuel (Bachelard, 2017). Nous sommes désormais en mesure d'examiner cette vision théorique du bien-être et de la confronter à la réalité pratique. Cette confrontation est d'autant plus intéressante, car, comme nous l'avons étudié, le bien-être au travail est propre à chaque partie prenante. Ce travail de recherche n'est pas exempt de limites. La première limite revient au fait qu'il conviendra d'amender davantage le travail par d'autres observations complémentaires. Ainsi, nous ne pouvons prétendre la généralisation des conclusions soulevées au niveau d'autres organisations relevant des contextes différents. Par ailleurs, les chercheurs cités ont mené leurs études dans des contextes distincts liés au cas particulier de leurs recherches. Plusieurs approches et modèles devraient donc être peaufinés, consolidés et approuvés afin de développer des cadres flexibles pouvant être largement utilisés dans cette thématique.

## Références

- (1). Alex Acquah , Takyi Kwabena Nsiah , Elizabeth Naa Akushia Antie , Benjamin Otoo (2021). Literature review on theories motivation ; EPRA International Journal of Economic and Business Review-Peer Reviewed Journal Volume - 9, Issue - 5| e-ISSN: 2347 - 9671| p- ISSN: 2349 – 0187.
- (2). ALLALI, B., (2008). « Culture et gestion au Maroc : une osmose atypique », dans Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis et Jean-François Chanlat (dir.), Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).
- (3). AOUFIR, M., & FADIL, A. (2023). Le capital humain au Maroc face aux inégalités dans l'enseignement supérieur: Approche théorique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(1-1), 167-180.
- (4). Arnaud Lacan (2017). Mieux-être au travail : gadget RH ou vrai levier de performance pour les entreprises ?. Management & sciences sociales, 22, pp.14-37. hal-01867652
- (5). Ayadi. N, Paraschiv. C, Vernet. C, (2019). Vers un référentiel théorique interdisciplinaire du bien-être individuel ; Dans Revue française de gestion 2019/4 (N°

- 281), pages 43 à 56 ; Éditions Lavoisier ; ISSN 0338-4551 ; ISBN 9782746249073 ; DOI10.3166/rfg.2019.00342.
- (6). Bachelard. O (2017). Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives ; Dans Regards /1(N° 51), pages 169 à 179 ; ÉditionsEN3S-École nationale supérieure de Sécurité sociale : ISSN 0988-6982 ; DOI10.3917/regar.051.0169.
  - (7). BENABDERRAHMANE Yasmina, (2021). Le capital humain comme moteur de l'innovation et de la croissance ; Algerian Journal of Human and Social Sciences Revue algérienne des sciences humaines et sociales ISSN : 2588-1558 / EISSN : 2710-8635.
  - (8). Bensemmane. S, Briançon. A, Ohana. M, Bompar. L, (2019). Le bien-être au travail comme déterminant de l'orientation client : test d'un modèle exploratoire. Dans Recherches en Sciences de Gestion 2019/5 (N°134), pages 135 à 159 ; Éditions ISEOR ; ISSN 2259-6372 ; DOI10.3917/resg.134.0135, Volume: 05 / N°: 01, p 201-216.
  - (9). Bernard. N, (2019). Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes. Gestion et management. Université Grenoble Alpes. Français. NNT : 2019GREAG002. tel-02461337.
  - (10). Bouraoui Khadija, (2020). Conséquences de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'engagement organisationnel des salariés : l'apport des théories de la justice organisationnelle ; Université de Pau et des pays de l'Adour Université de Tunis.
  - (11). Bouziane. M, (2021). De la psychologie et des mécanismes d'accompagnement en entrepreneuriat ; ATTAKAMUL Journal of Social and Sports Sciences Researches ; Volume: 05 / N°: 01 ; p409-426ISSN 2716-9391.
  - (12). Bouzida, Z. , Malek, N, (2023). La théorie de l'autodétermination, la motivation des employés et le modèle SCARF : une revue de la littérature sur les dernières avancées en neuro-management ; Volume IX, n°01.
  - (13). Chafai. M, (2022). Le rôle de la confiance dans la chaîne d'approvisionnement ; Revue Marocaine de Gestion et d'Economie, Vol 6, N°11.
  - (14). Charlotte Le Chapelain & Sylvère Matéos, (2020). "Schultz et le capital humain : une trajectoire intellectuelle," Revue d'économie politique, Dalloz, vol. 130(1), pages 5-25.
  - (15). Creusier. J, (2013). Clarification conceptuelle du bien-être au travail ; Université de Caen Basse-Normandie, NIMEC EA 969.
  - (16). CREVIER-BRAUD. L, (2016). L'influence de l'environnement de travail sur le bien-être et la performance au travail : le rôle médiateur des besoins psychologiques ; Université du Québec à Montréal.
  - (17). DAGENAIS-DESMARAIS, V, (2010). Bien-être psychologique au travail : Lumière sur la face cachée de la santé psychologique au travail. Dans Dagenais- Desmarais, V. (2010), Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit ,Vol. 3. Montréal: Université de Montréal.
  - (18). Danna, K, et Griffin, R. W, (1999). « Health and well-being in the workplace : A review and synthesis of the literature. Journal of Management ». Vol 25, n°3, p 357-384
  - (19). EL BOUKHARI. M, (2020). Le capital humain et la gestion des ressources humaines : une trajectoire au prisme théorique ; International Social Sciences & Management Journal | ISSM ; ISSN 2665-8178.
  - (20). Florent Bonnel, (2016). Bien-être psychologique au travail et performance des équipes: une équipe heureuse est-elle performante?. Psychologie. Université Toulouse le Mirail - Toulouse II, 2016. Français. NNT : 2016TOU20077. tel-01661562
  - (21). JABER M.& AL, (2023). «La RBV, une théorie sous-estimée dans la recherche sur la transformation digitale et ses effets sur la performance de l'administration publique», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 4: Numéro 1» pp: 410 –425.

- (22). Jamila Abaidi, Dominic Drillon, (2016). Les dimensions du bien-être au travail : axes de prévention des risques psychosociaux ? Dans *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 2016/Supplement (HS), pages 145 à 172, Éditions ESKA
- (23). LAFLEUR-CHAMBERLAND Sarah, (2021). Comprendre l'influence des marques alimentaires sur les changements comportementaux positifs : une étude appliquée à la théorie de l'auto-détermination ; Université de Québec
- (24). LARHRISSI N. OMANI L, (2020). «La communication interne, facteur de motivation des salariés: cas d'un établissement relevant de l'Université Mohammed V», *Revue Internationale du Chercheur* «Volume 1: Numéro 3» pp: 485 -506
- (25). MEHDAOUI, H., & MOUFDI, N, (2023). La relation internationalisation-performance : Une revue de la littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(2-1), 163-177.
- (26). Mignenan. V, (2021). Proposal of a Model for Building Human Capital in an Organizational Environment ; *Journal of Organizational Psychology* Vol. 21(4).
- (27). Nande, F. & Commeiras, N, (2022). Bien-être au travail et performance innovante des salariés : le rôle médiateur du capital psychologique. Une étude auprès des enseignants-chercheurs d'universités françaises. *Management international-Mi*, 26(1), 80-101. DOI: <https://id.erudit.org/iderudit/1088438ar>.
- (28). Nathalie Bernard, (2019). Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes. *Gestion et management*. Université Grenoble Alpes, 2019. Français. NNT : 2019 GREAG002. tel- 02461337.
- (29). Boukamel, (2022). Performance, bien-être et ambidextrie organisationnelle: l'organisation de deux mains; *Bien-être et performance au travail*, 93
- (30). Orabi M & Bentaleb. C, (2020). « Bien-être au travail des cadres du secteur pharmaceutique au Maroc : Etude qualitative par entretiens semi-directifs», *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 3 : Numéro 2» pp : 1028 – 1050.
- (31). Orabi M & Bentaleb. C, (2020). Les pratiques de bien-être au travail dans les entreprises au Maroc: enseignements d'une étude de cas ; *MJQQR* ; ISSN 2665-8623 ; *ALYM Academy*.
- (32). Orabi M & Bentaleb. C, (2022). Le bien-être au travail au Maroc : Essai de contextualisation, *Moroccan Journal Of Business Studies* ; Vol 1 Issue N°2.
- (33). Ottmann J.Y, (2022). Proposition d'articulation pratique des théories du bien-être et du mal-être au travail ; Paris Dauphine University.
- (34). Reda. D, (2021). Repenser la quantification de la charge de travail des infirmières : une analyse de l'outil nursing activities score (nas) et l'identification de ses impacts dans le cas d'une unité de soins intensifs d'un centre universitaire de santé de Montréal ; **UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL**.
- (35). Ryff, C.D, (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- (36). Ryff, C.D, Essex, M.J. (1992). The interpretation of life experience and well-being: the sample case of relocation. *Psychology and Aging*, 7(4), 507-517.
- (37). SALENGROS, P. et LEMOINE, C, (2016). 14e congrès de psychologie du travail et des organisations. *Identité et diversité dans le monde du travail* : Vol. 6. Paris : L'Harmattan.
- (38). Stephen Gates, Pascal Langevin, (2010). Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la Performance, *Revue française de gestion* 2010/8 (n° 207), pages 125 à 138. Éditions Lavoisier



- (39). ZAOUAL, H., (2008). Développement durable des territoires : économie sociale, environnement et innovations, L'harmattan, Marche Et Organisations , 235 p
- (40). Zinsou Daniel Nakou, Serge Francis Simen,. (2021) Bien-être au travail et performance globale : une étude exploratoire dans les organisations béninoises. 2 ème Colloque du Réseau Scientifique des Femmes Universitaires en Gestion et en Économie (RÉSFUGE), Réseau scientifique des femmes universitaires en gestion et en économie, Yaoundé, Cameroun. hal-03258812.