

## Les effets du bien-être au travail sur la performance des chercheurs

### [ The effects of well-being at work on researchers' performance ]

*Adam CHATI and Nadia MOTII*

Département des sciences de gestion, Université Mohamed V, Rabat, Maroc

Copyright © 2017 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the ***Creative Commons Attribution License***, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** This document, based on various studies linking wellbeing to performance, try to explain the potential impact of the wellbeing at work on employee individual performance and its consequences.

Through this study we have tried to compare the results of surveys and other official reports on this subject, which highlight in particular the correlations between well-being at work and individual performance of workers, as well as the conclusions Formulated in various studies carried out beforehand, while trying to determine their validity and more particularly to demonstrate the impact of well-being at work on the individual performance of a specific category of Moroccan executives working in a public organization devoted to the Scientific Research.

We opted for an exploratory approach in order to collect new elements that may be specific to the Moroccan organizational context.

The majority of the theoretical models previously developed by many researchers, linking well-being to work to individual performance, are valid according to our study.

Although the survey we carried out allowed us to understand the different variables of our problem, it should be noted that the survey we conducted is non-exhaustive, given that the sample chosen is limited in relation to the Different stakeholders influencing the organizational world.

**KEYWORDS:** Wellbeing at work, life quality at work, Individual performance, job stress, happiness at work, Working conditions, organizational performance.

**RÉSUMÉ:** Ce document vient éclairer l'impact que peut avoir le bien-être au travail sur la performance des collaborateurs en se basant sur les différentes études reliant les travaux de recherches sur le bien-être des individus à la performance au travail.

A travers la présente étude, nous avons tenté de confronter les résultats d'enquêtes et autres rapports officiels relatifs à ce sujet et qui mettent notamment en relief les corrélations entre le bien-être au travail et la performance des travailleurs, ainsi que les conclusions formulées au travers de divers études réalisées auparavant, tout en cherchant à déterminer leur validité et plus particulièrement à démontrer l'impact du bien-être au travail sur la performance d'une catégorie spécifique des cadres marocains travaillant dans une organisation publique dédiée à la recherche scientifique.

Nous avons opté dans le cadre de notre étude pour une approche exploratoire, afin de collecter de nouveaux éléments pouvant être spécifiques au contexte organisationnel marocain.

L'étude que nous avons effectué a démontré que la majorité des modèles théoriques développés auparavant par de nombreux chercheurs, reliant le bien-être au travail à la performance s'avèrent valides.

Certes, l'enquête que nous avons mené nous a permis de mieux cerner les différentes variables de notre problématique, cependant, il faut noter que l'enquête que nous avons menée reste non exhaustive, vu que l'échantillon choisi est limité par rapport aux différents parties prenants influençant le monde organisationnel.

**MOTS-CLEFS:** Bien-être au travail, qualité de vie au travail, performance individuelle, stress au travail, bonheur au travail, conditions de travail, performance organisationnelle.

## 1 INTRODUCTION

De nombreux observateurs s'accordent de plus en plus pour affirmer de nos jours que les représentations du travail qui, naguère, étaient hautement positives, sont en passe de se transformer en images effrayantes. C'est dire à quel point le travail est devenu l'une des sources de la détresse et de la souffrance psychologique en raison justement de la raréfaction de plus en plus grande des conditions nécessaires au développement du bien-être dans l'exercice du labeur quotidien.

Et pour cause, l'exercice professionnel s'effectue, de plus en plus souvent, dans des conditions d'urgence ne favorisant pas le développement du bien-être des travailleurs qui, de facto, ne parviennent pas à vivre un réel épanouissement personnel et professionnel.

Partout dans le monde, le travail s'effectue de nos jours dans des conditions d'urgence et de stress en raison notamment de cette recherche incessante de la performance, de la productivité, de la rentabilité qui s'est érigée en credo sacro-saint, sans pour autant s'assurer que toutes les mesures ont été prises pour que les travailleurs parviennent à réaliser ses objectifs.

Il en découle qu'à force de vouloir s'inscrire dans cette logique de dépassement de soi pour tenter de réaliser la performance et l'efficacité exigées, les travailleurs finissent par se retrouver dans des situations d'extrême tension où la concurrence et l'individualisme règnent en maîtres absolus ; ce qui occasionne et aggrave différentes formes de vulnérabilité et de détresses psychologiques pouvant aller jusqu'au suicide.

Et c'est la rareté (pour ne pas dire l'absence) de recherches empiriques traitant des corrélations entre le bien-être au travail et la performance individuelle des cadres des entreprises marocaines qui constitue la raison d'être de cette étude dans laquelle nous procéderons du postulat que le bien-être des cadres est, à bien des égards, tributaire des conditions et de l'environnement de travail (les conditions de travail, les relations professionnelles, les pratiques managériales, etc.).

Nous avons opté dans le cadre de notre étude pour une approche exploratoire, afin de collecter de nouveaux éléments pouvant être spécifiques au contexte organisationnel marocain.

L'étude exploratoire que nous envisageons de mener nous permettra de structurer les principaux éléments d'une étude plus large et de même, de clarifier les variables explicatives de la relation entre le bien-être des collaborateurs (dans notre cas d'études : les chercheurs) et la performance individuelles de ces derniers.

Nous avons choisi une entreprise publique et plus précisément le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) comme cas pratique pour réaliser notre enquête exploratoire, pour des raisons d'accessibilités et aussi pour toucher une population qui, à notre connaissance, n'a pas été suffisamment étudiée.

## 2 DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE

S'il est un fait à propos duquel la plupart des chercheurs dont les travaux portent sur l'entreprise publique se rejoignent, c'est à non point douter l'imprécision qui caractérise la notion même d'entreprise publique et qui, de facto, contribue grandement au flou qui l'entoure la définition.

Organisation singulière à plus d'un titre, l'entreprise publique se décline, en effet, sous des formes diverses et variées et opère, dans de nombreux cas, au sein d'environnements économiques, juridiques, politiques, etc. disparates. D'où le foisonnement des définitions et des approches qui lui ont réservés, eu égard notamment aux complexités du secteur public, de ses modalités de sa gestion, des objectifs qui lui sont assignés, etc.

Il suffit pour s'en convaincre de considérer les définitions divergentes proposées par les chercheurs en sciences de gestion ; lesquelles définitions reflètent clairement cette dissimilitude des multiples cas de figure de l'entreprise publique notamment sur les plans économique, juridique, organisationnel, etc.

Le capital est l'un des angles les plus récurrents à travers lesquels les chercheurs ont appréhendé l'entreprise publique. Ainsi, (Anastassopoulos, 1980) stipule que ce qui caractérise l'entreprise publique, en plus de la provenance du capital, c'est sa vocation à proposer des produits et des services sous la responsabilité de l'un des organes de l'Etat.

C'est globalement ce que (Darbelet et Lauginie, 1984, p.30) affirment en précisant que « **L'entreprise publique est une entreprise dans laquelle tout ou partie du capital et du pouvoir de décision appartiennent à une collectivité publique, c'est-à-dire l'État, une région, un département ou une commune** ».

Chevalier, (1979) considère, quant à lui, que ce qui singularise l'entreprise publique c'est le fait que son capital est possédé et/ou contrôlé par l'Etat. Et Chevalier d'ajouter que, dans la perspective de subvenir aux besoins de la population nationale

en produits et ses services, les prix pratiqués par l'entreprise publique se limitent généralement à la couverture des coûts de revient ; ce qui signifie qu'ils ne permettent pas de dégager des marges considérables comme c'est le cas en ce qui concerne l'entreprise privée.

C'est cette vocation de l'entreprise publique à servir les besoins (souvent basiques) de la communauté qui amènera les chercheurs à s'intéresser notamment à la notion de service public. (Causse, 1988) considère à ce sujet que ce qui constitue la spécificité de l'entreprise publique, c'est sa prédisposition à se plier, à priori, aux contraintes du service public qu'elle est censée rendre à la population.

C'est cette même considération qui fera dire à (Ouellet, 1992) que l'entreprise publique est en quelque sorte un outil de l'action de la société sur elle-même dans la mesure où l'entreprise publique s'assigne comme objectif primordial de servir le citoyen en lui proposant des produits et des services censés être à la portée de son pouvoir d'achat.

## 2.1 LA NOTION DE SERVICE PUBLIC

Comme (Bon et Loupe, 1980) le précisent, c'est cette vocation première de l'entreprise publique faisant d'elle une sorte de bras économique de l'Etat au service du citoyen va souvent de pair avec la notion de service public, qui fonde la mission première de l'entreprise publique, à savoir assurer le service public.

Ainsi, le service public a longtemps constitué la raison d'être principale des entreprises de l'Etat qui arboraient ostensiblement leurs actions destinées à assurer des formes d'équité dans l'accès aux services les plus élémentaires pour le maximum possible des populations.

Et c'est la globalisation des échanges économiques qui sonnera le glas de cet équilibre en fragilisant considérablement le modèle économique des entreprises publiques qui se sont retrouvées dans l'obligation de se plier quasiment aux mêmes règles en vigueur au sein de l'entreprise privée, notamment en ce qui concerne la recherche de la performance. D'où la remise en question de la notion même de service public ou, du moins, des conditions dans lesquelles ce principe était observé auparavant.

Ainsi, au gré des crises économiques de plus en plus fréquentes, la nécessité d'introduire les mêmes dispositifs de management et de gouvernance en vigueur au sein des entreprises privées a commencé à s'installer rapidement dans les esprits, comme adéquat destiné à mettre l'entreprise publique sur le chemin de la performance.

Et c'est justement dans cet esprit, que la question de l'efficacité des entreprises publiques est devenue un sujet de débats de plus en plus houleux. Car, si l'Etat s'arroge une influence dominante, de par le contrôle direct ou indirect qu'il exerce sur les plus grandes entreprises (Mertens-Santamaria, 1979). il n'en demeure pas moins qu'en raison des soubresauts économiques à répétition, des scandales financiers impliquant des personnalités politiques (corruption, détournements de fonds publics, délits d'initiés, etc.). L'Etat est plus que jamais appelé à introduire les mêmes exigences d'efficacité, de transparence et de performance en vigueur au sein des entreprises privées, au risque de voir sombrer les entreprises dont il détient le contrôle et, de facto, perdre l'un des moyens destinés à financer ses actions.

## 2.2 LA QUESTION DES OBJECTIFS NON COMMERCIAUX

Servir l'action du gouvernement est ce qui fait des entreprises publiques une sorte de base arrière destinée à permettre la réalisation de la politique gouvernementale dans les secteurs différents secteurs.

Et c'est cette même vocation de l'entreprise publique en tant qu'outil économique destiné à financer partiellement ou totalement la politique qui amènera les chercheurs en science de gestion à forger les concepts d'objectifs politiques, d'objectifs non-commerciaux, ou d'objectifs extra-entreprises comme étant le propre des entreprises publiques.

(Ramanadham, 1991) est parmi ces chercheurs qui considèrent que les objectifs non commerciaux ou extra-entreprises se trouvent, de par leur nature, à l'orée de la rationalité économique.

Cette difficulté particulière qui bride en quelque sorte l'entreprise publique l'empêchant de se mettre au pas de son homologue privée en ambitionnant de réaliser les mêmes performances a amené certains chercheurs à remettre en question le principe de la comparaison de ces deux structures qui, précisent-ils n'ont rien à voir entre elles.

En effet, pour chercheurs comme (Borins et Boothman, 1986), (Brooks, 1989), (Parenteau, 1977) etc. la comparaison entre l'entreprise privée et l'entreprise publique est inévitablement désavantageuse pour cette dernière, en raison notamment de sa nature, de ses objectifs, de ses dispositifs de management, de ses salariés, etc.

Ainsi, pour les chercheurs ayant abordé la question des objectifs de l'entreprise publique sous l'angle des « choix publics », ce sont les interventions de l'Etat dans la gestion courante des entreprises publiques qui occasionnent souvent des dysfonctionnements au sein de ses structures.

C'est dans cet esprit que (Niskanen, 1971), (Tullock, 1976), entre autres chercheurs avancent que les politiques imposent souvent aux entreprises publiques des objectifs non commerciaux. Cette pratique est courante en périodes électorales afin de s'emparer du maximum de sympathisants susceptibles de voter pour eux).

Et comme les objectifs non commerciaux engendrent des coûts souvent considérables, cela impacte fortement la rentabilité et la performance de l'entreprise qui s'en trouve lourdement pénalisée, alors que les « bénéfiques » qualitatifs et d'ordre social qu'elle pourrait en tirer restent intangibles et difficiles à cerner.

### 3 DE LA PERFORMANCE

La performance est une notion qui, pour plusieurs raisons, fait l'objet d'une attention particulière des chercheurs en sciences de gestion. Le foisonnement des publications de différentes natures (articles, thèses, livres, etc.) réservées de plus en plus à ce sujet en est la preuve indéniable attestant de la place de choix que cette notion occupe dans toute réflexion portant sur l'entreprise, sa compétitivité, sa durabilité, etc.

En effet, l'évaluation de la performance est reconnue comme un outil incontournable de management. Les dispositifs d'évaluation de la performance s'applique désormais à tous les aspects de l'entreprise quel que soit sa nature, sa taille, etc.

Ainsi, les travaux de recherche qui ont été axés sur l'étude de la performance des entreprises ont donné naissance à des modèles tout aussi divers et variés que le sont les critères et les variables servant à mesurer cette performance. Nous ne retiendrons dans le cadre du présent travail que la performance dite individuelle.

#### 3.1 LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE

La performance individuelle se trouve au croisement de nombreuses disciplines telles que la psychologie du travail, la GRH, le comportement organisationnel, etc. D'où les problèmes évoqués par certains chercheurs tels que Charles-Pauvers et al.<sup>1</sup> relatifs à la difficulté de produire des résultats empiriques facilement interprétables lorsqu'on traite de la performance individuelle. C'est semble-t-il pour cette même raison que Motowidlo<sup>2</sup> affirme que la performance individuelle est difficile à cerner, notamment au niveau empirique.

Et le même Motowidlo<sup>3</sup> de préciser dans un autre travail que la performance individuelle correspond à un ensemble intégré de comportements qui impactent positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients). Selon Motowidlo, ces comportements rentrent en action, de différentes manières, durant différentes périodes, ce qui se répercute notamment sur le degré de motivation des salariés, leur rendement, etc.

L'intérêt de l'apport de Motowidlo réside dans le fait qu'il a établi la corrélation entre la performance individuelle en tant que série de comportements positifs et profitables pour l'entreprise et l'efficacité en tant qu'objectif attendu.

Et à l'instar de Motowidlo, Charbonnier et al.<sup>4</sup> évoquent dans la définition qu'ils ont proposé pour la performance individuelle, les multiples facteurs situationnels qui favorisent ou entravent la réalisation des objectifs individuels. Les ressources, la qualité des équipements, les décisions stratégiques et opérationnelles hors de contrôle de la personne, sont pour ces auteurs autant de paramètres qui rentrent en ligne de compte dans ce cadre.

---

<sup>1</sup> Charles-Pauvers B., Commeiras N., Peyrat-guillard D., Roussel P. (2006), *Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et propositions de voies de recherche*, Notes du LIRHE n°436, Septembre.

<sup>2</sup> Motowidlo S.J., Schmit M.J. (1999), *Performance Assessment in Unique Jobs*, in Ilgen D.R. & Pulakos D.P. (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation and development*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 56-86

<sup>3</sup> Motowidlo S. J. (2003), *Job performance*, in Borman W. C., Ilgen D. R., Klimoski R. J., & Weiner I. B. (Eds.), *Handbook of psychology*, vol. 12, *Industrial and organizational psychology*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

<sup>4</sup> Charbonnier A., Andrés Silva C., Roussel P. (2007), *Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire*, Actes de l'AGRH.

Borman, en collaboration avec Motowidlo<sup>5</sup> ont mis en exergue les deux composantes de la performance individuelle qui sont aujourd'hui reprises par de nombreux chercheurs, à savoir la performance dans la tâche et la performance contextuelle.

### 3.2 LA PERFORMANCE DANS LA TÂCHE

La performance dans la tâche correspond à l'aptitude des salariés à se conformer plus ou moins rigoureusement aux prescriptions relatives au travail à faire et qui font souvent l'objet de descriptions détaillées dans les référentiels d'emplois et de compétences. Or, comme les tâches à effectuer et la manière de la faire diffèrent naturellement d'un emploi à un autre, et que les salariés sont amenés à effectuer des tâches et des missions qui se renouvellent constamment en fonction des spécificités du travail, la mise en place de critères génériques figés, s'avère une opération tout aussi malaisé qu'infructueuse.

### 3.3 LA PERFORMANCE CONTEXTUELLE

La performance contextuelle correspond, selon Borman et Motowidlo, à l'ensemble des comportements qui, par leurs impacts sur les contextes psychologique, social et organisationnel relatifs au travail, constituent un environnement favorable à l'efficacité organisationnelle.

La spécificité, mais aussi l'intérêt de ce type performance réside dans le fait qu'elle pourrait être évaluée de la même manière quelle que soit la nature du travail à faire.

De plus, la performance contextuelle est un angle fort intéressant pour l'analyse du travail en équipe et par projet ; une modalité désormais de mise dans la quasi-totalité des entreprises modernes. la performance contextuelle devient de ce fait un outil pertinent permettant de mieux cerner l'efficacité et la performance organisationnelles.

C'est exactement ce que de nombreux chercheurs tels que Podsakoff et al<sup>6</sup>, Walz et Niehoff<sup>7</sup> corroborent en stipulant que l'efficacité et la performance organisationnelles sont largement tributaires de la performance contextuelle.

En effet, force est de constater, grâce notamment à de nombreuses autres recherches empiriques, que la performance individuelle ne peut être clairement perceptible que dans la mesure où l'interaction entre performance dans la tâche et performance dans le contexte est prise en considération.

## 4 DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Plusieurs recherches ont prouvé que le bien-être est lié directement à la santé, au comportement des employés, à la productivité et à la performance individuelle.

Ainsi, une première distinction a été faite par les chercheurs entre le bonheur ou bien-être de la population et plusieurs domaines spécifiques de bien-être tels que la famille ou au travail (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999)<sup>8</sup>. Mais nous ne retiendrons ici que la définition qui se rapporte le plus à notre sujet de recherche. Il s'agit de celle de Warr (1987)<sup>9</sup> selon laquelle le bien-être au travail est la qualité globale de l'employé et du déroulement de son travail.

### 4.1 LES DIMENSIONS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

On peut relever différentes dimensions pouvant influencer le bien-être au travail :

<sup>5</sup> Borman W. C., Motowidlo S.J. (1993), *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*, in Schmitt N. & Borman W. C. (Eds.), *Personnel selection in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, p. 71-98

<sup>6</sup> Podsakoff P.M., Ahearne M., Mackenzie S.B. (1997), *Organizational Citizenship Behavior and the quantity and quality of work group performance*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n°2, p. 262-270

<sup>7</sup> Walz S.M., Niehoff B.E. (1996), *Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants*, *Academy of Management Best Paper Proceedings*, p. 307-311.

<sup>8</sup> OISHI, Shigehiro, DIENER, Edward, SUH, Eunkook, et al. *Value as a moderator in subjective well-being*. *Journal of personality*, 1999, vol. 67, no 1, p. 157-184.

<sup>9</sup> WARR, Peter. *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press, 1987.

### 4.1.1 L'EMPLOI

Cette dimension se rapporte à tout ce qui se rattache à l'emploi en général comme la rémunération et les opportunités d'évolution de carrière.

Les chercheurs Cartwright et Cooper<sup>10</sup> ont défini l'évolution de carrière comme étant un souci permanent pouvant être à l'origine du stress et ayant de négatives conséquences telles que le mécontentement au travail et la faible performance au travail.

### 4.1.2 LA NATURE DU TRAVAIL

A ce niveau on peut prendre en considération l'ensemble des facteurs ayant une relation avec le rôle au sein de l'organisation, les missions ou les tâches à accomplir.

Frone, Russell, Cooper 1995<sup>11</sup> ont pu démontrer que l'ambiguïté et le conflit du rôle occupé peut aussi avoir une relation avec la santé physique et la pression au travail.

Selon l'étude publiée par Jamal en 1990<sup>12</sup>, des problèmes psychosomatiques peuvent être causés par une surcharge de travail ou par une insuffisance de ressources

### 4.1.3 LA DIMENSION SOCIALE

La dimension sociale se rapproche aux relations sociales au travail. Selon Grant et al. (2007)<sup>13</sup>, elle est relative aux différentes interactions entre les collaborateurs et leur supérieur.

Dans ce cadre, le stress peut être causé par le style de management adopté par l'entreprise ou par sa culture comme ça été démontré par Cooper et Carwright en 1994<sup>14</sup> et Blanchard 1993<sup>15</sup>.

En outre, la dimension sociale peut jouer un rôle important au niveau de la performance sociale de l'organisation, ce qui peut affecter indirectement la performance financière de cette organisation. D'après l'étude menée par Margolis et Walsh<sup>16</sup> qui ont recensé 75 études liant la performance sociale et performance financière, seulement 10% de ces études représentent une corrélation négative.

## 4.2 LES CONSÉQUENCES DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Nombreuses sont les études qui ont démontré que le bien-être peut bien avoir des conséquences positives sur la performance économique de l'organisation, et cela au niveau de différents volets :

---

<sup>10</sup> COOPER, Cary L. et CARTWRIGHT, Sue. *Healthy mind; healthy organization—A proactive approach to occupational stress*. *Human relations*, 1994, vol. 47, no 4, p. 455-471.

<sup>11</sup> FRONE, Michael R., RUSSELL, Marcia, et COOPER, M. Lynne. *Job stressors, job involvement and employee health: A test of identity theory*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1995, vol. 68, no 1, p. 1-11.

<sup>12</sup> JAMAL, Muhammad. *Relationship of job stress and Type-A behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation*. *Human Relations*, 1990, vol. 43, no 8, p. 727-738.

<sup>13</sup> GRANT, Adam M., CHRISTIANSON, Marlys K., et PRICE, Richard H. *Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs*. *The Academy of Management Perspectives*, 2007, vol. 21, no 3, p. 51-63.

<sup>14</sup> COOPER, Cary L. et CARTWRIGHT, Sue. *Healthy mind; healthy organization—A proactive approach to occupational stress*. *Human relations*, 1994, vol. 47, no 4, p. 455-471.

<sup>15</sup> HERSEY, Paul et BLANCHARD, Kenneth H. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* Prentice-Hall, Inc, 1993.

<sup>16</sup> J.D. Margolis and J.P. Walsh, (2001), *People and profits? The search for a link between a company's social and financial performance*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

#### 4.2.1 LA PRODUCTIVITÉ

En outre, le bien-être au travail peut aussi avoir des conséquences sur la productivité, Fogarty, 2008<sup>17</sup>, Wolff, 2003<sup>18</sup> et Matisonn, 2009<sup>19</sup> ont démontré que le bien-être au travail peut augmenter la productivité.

D'après « Danna & Griffin, 1999<sup>20</sup>; Haviland 1996<sup>21</sup>; Srivastava 2008<sup>22</sup> » : un employé sain est un employé heureux et un employé heureux est un employé productif.

#### 4.2.2 LE PRÉSENTÉISME

Plusieurs chercheurs comme : Hermis, 2001<sup>23</sup>; Wolff, 2003<sup>24</sup>; Wolfe & Parker, 1994<sup>25</sup>, ont étudié les conséquences que peut avoir le bien-être au travail sur le taux d'absentéisme et du turnover du personnel et ont pu démontrer que le bien-être au travail peut contribuer à la réduction de l'absentéisme et du turnover du personnel.

Il est important de relever que l'absentéisme représente des coûts financiers colossaux pour les entreprises, selon Elkin et Rosch 1990, l'industrie américaine perd 550 million jours dont 54% due au stress.

D'après l'étude publiée par Cooper en 1985<sup>26</sup> Le cout du remplacement du personnel est estimé à 700 billion dollars par an (aux Etats Unies).

#### 4.2.3 LA SANTÉ DES COLLABORATEURS

D'autres études ont pu démontrer que le bien-être au travail peut améliorer la satisfaction des employés au travail et de leurs morales comme l'étude publiée par Matisonn<sup>27</sup> en 2009. En outre, Haviland a aussi démontré la relation entre la santé de l'employé et la productivité de ce dernier. (Haviland ,1996)<sup>28</sup>.

De même, plusieurs autres recherches ont pu conclure que le bien-être au travail peut être à l'origine de l'amélioration de la santé des employés (Conrad, 1988<sup>29</sup>; Wolff, 2003<sup>30</sup>).

<sup>17</sup> ALBION, Majella J., FOGARTY, Gerard J., MACHIN, Michael A., et al. Predicting absenteeism and turnover intentions in the health professions. *Australian Health Review*, 2008, vol. 32, no 2, p. 271-281.

<sup>18</sup> WOLFF, Edward et ZACHARIAS, Ajit. *WELL-BEING IN AMERICA: The Levy Institute Measure of Economic Well-Being. Indicators*, 2003, vol. 2, no 4, p. 44-73.

<sup>19</sup> MATISONN, S. *Wishing wellness. Money Marketing*, 2009, p. 53.

<sup>20</sup> DANNA, Karen et GRIFFIN, Ricky W. *Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. Journal of management*, 1999, vol. 25, no 3, p. 357-384.

<sup>21</sup> HAVILAND, Theresa R. *Employee assistance and wellness programs: assessing what contributes to effective programs and the relationship to employee health, worker productivity and health care costs. New York Medical College*, 1996.

<sup>22</sup> SRIVASTAVA, A. K. *Effect of perceived work environment on employees' job behaviour and organizational effectiveness. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 2008, vol. 34, no 1, p. 47-55.

<sup>23</sup> LUSHCHAK, Volodymyr I., LUSHCHAK, Ludmyla P., MOTA, Alice A., et al. *Oxidative stress and antioxidant defenses in goldfish Carassius auratus during anoxia and reoxygenation. American Journal of Physiology-Regulatory, Integrative and Comparative Physiology*, 2001, vol. 280, no 1, p. R100-R107.

<sup>24</sup> WOLFF, Edward et ZACHARIAS, Ajit. *WELL-BEING IN AMERICA: The Levy Institute Measure of Economic Well-Being. Indicators*, 2003, vol. 2, no 4, p. 44-73.

<sup>25</sup> WOLFE, Richard, PARKER, Donald, et NAPIER, Nancy. *Employee health management and organizational performance. The Journal of applied behavioral science*, 1994, vol. 30, no 1, p. 22-42.

<sup>26</sup> COOPER, C. L. *Organisation du travail et stress d'origine professionnelle. Automatisation, organisation du travail et stress d'origine professionnelle*, 1985, p. 167-206.

<sup>27</sup> MATISONN, S. *Wishing wellness. Money Marketing*, 2009, p. 53.

<sup>28</sup> HAVILAND, Theresa R. *Employee assistance and wellness programs: assessing what contributes to effective programs and the relationship to employee health, worker productivity and health care costs. New York Medical College*, 1996.

<sup>29</sup> CONRAD, Peter. *Health and fitness at work: A participants' perspective. Social Science & Medicine*, 1988, vol. 26, no 5, p. 545-550.

<sup>30</sup> WOLFF, Edward et ZACHARIAS, Ajit. *WELL-BEING IN AMERICA: The Levy Institute Measure of Economic Well-Being. Indicators*, 2003, vol. 2, no 4, p. 44-73.

Il faut aussi noter que l'assurance maladie représente une charge importante supportée par l'organisation. Selon une publication de Cooper<sup>31</sup> en 1985, « entre 1965 et 1985 le cout d'assurance individuel a augmenté de 50% tandis que celui versé par l'employeur a augmenté de 140% ».

Selon l'Organisation Internationale de travail, les travailleurs souffrent de plus en plus de stress au travail, ce qui augmente le risque de maladie et d'hospitalisation, « *L'étude des politiques et programmes d'hygiène mentale conçus à l'intention des travailleurs de l'Allemagne, des États-Unis, de la Finlande, de la Pologne et du Royaume-Uni, montre que les troubles psychiques sont de plus en plus fréquents. En effet, un travailleur sur dix souffre de dépression, d'anxiété, de stress ou de surmenage, et risque de ce fait l'hospitalisation et le chômage* »<sup>32</sup>.

En outre, d'après Johnson et Indvik 1997<sup>33</sup>, 17.5 million d'adultes souffrent de dépression dont la plupart est due le stress au travail.

Selon le rapport publié par le bureau international du travail en 2000, « les pays de l'Union européenne consacraient entre 3 et 4% de leur PIB aux problèmes de santé mentale. Aux États-Unis, les dépenses publiques occasionnées par le traitement de la dépression se situent entre 30 et 44 milliards de dollars.»<sup>34</sup>

#### 4.2.4 FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS

Selon une étude menée par les chercheurs Wolfe et Parker<sup>35</sup> en 1994, le bien-être au travail peut contribuer à la fidélisation des hauts potentiels au sein de l'organisation.

Selon l'organisation mondiale du travail, la détérioration de la santé mentale des collaborateurs est à l'origine du départ à la retraite anticipée dans de nombreux cas, « Dans de nombreux pays, l'anticipation du départ à la retraite pour cause de troubles mentaux est de plus en plus courante, à tel point que ces troubles sont en train de devenir le premier motif de versement des pensions d'invalidité »<sup>36</sup>.

## 5 MÉTHODOLOGIE

L'approche exploratoire est le cadre méthodologique au sein duquel nous avons mené la présente étude au cours de laquelle nous avons tenté de confronter les conclusions formulées au travers de divers études réalisées auparavant tout en cherchant à déterminer leur validité et plus particulièrement à démontrer l'impact du bien-être au travail sur la performance individuelle d'une catégorie spécifique de cadre marocain travaillant dans une organisation publique dédiée à la recherche scientifique et technique.

Nous avons choisi l'administration publique et plus précisément le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST) comme cas pratique pour réaliser notre enquête exploratoire, pour des raisons d'accessibilités et aussi pour toucher une population qui à notre connaissance n'a pas été suffisamment étudiée.

En effet, c'est au sein du **Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique**<sup>37</sup>, que nous avons mené la présente étude qualitative qui se veut, avant tout, une première approche, dans l'attente de réaliser une étude plus globale et plus approfondie portant sur la performance organisationnelle de cet établissement.

Le **Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique** est un établissement public, crée par la loi n°80 00 promulguée le 1er août 2001 et destiné à œuvrer dans la perspective de favoriser la maîtrise de la science et de la

---

<sup>31</sup> COOPER, C. L. *Organisation du travail et stress d'origine professionnelle. Automatisation, organisation du travail et stress d'origine professionnelle*, 1985, p. 167-206.

<sup>32</sup> BIT n°37 Décembre 2000, S.O.S Stress : Travail et santé mentale

<sup>33</sup> JOHNSON, Pamela R. et INDVIK, Julie. *The boomer blues: Depression in the workplace*. *Public Personnel Management*, 1997, vol. 26, no 3, p. 359-365.

<sup>34</sup> BIT n°37 Décembre 2000, S.O.S Stress : Travail et santé mentale

<sup>35</sup> WOLFE, Richard, PARKER, Donald, et NAPIER, Nancy. *Employee health management and organizational performance*. *The Journal of applied behavioral science*, 1994, vol. 30, no 1, p. 22-42

<sup>36</sup> BIT n°37 Décembre 2000, S.O.S Stress : Travail et santé mentale

<sup>37</sup> [www.cnrst.ma](http://www.cnrst.ma)

technologie, deux secteurs complémentaires qui, de nos jours, représentent l'assise irremplaçable pour toute stratégie d'avenir.

Ainsi, le CNRST est notamment chargé de :

- mettre en œuvre des programmes de recherche et de développement technologique dans le cadre des choix et priorités fixés par l'autorité gouvernementale de tutelle ;
- contribuer à la diffusion de l'information scientifique et technique, et à la publication de travaux de recherche et d'assurer des travaux de veille technologique ;
- apporter son concours au renforcement de l'infrastructure nationale de recherche ;
- effectuer des prestations de services au profit des opérateurs de recherche et de contribuer à la valorisation et au transfert des résultats de recherche ;
- établir des conventions ou contrats d'association, dans le cadre des activités de recherche ou des services, avec les établissements et organismes de recherche publics ou privés ;
- créer des synergies entre les différentes équipes de recherche qui travaillent sur des thématiques prioritaires (réseaux, pôles de compétence) ;
- procéder à l'évaluation et d'assurer le suivi de toutes les activités de recherche ou de services dans lesquelles il est impliqué.

**Démarche :** Nous avons effectué 15 entretiens directifs avec 15 chercheurs travaillant au Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique, en se basant sur un guide d'entretien, nous permettant ainsi de relever les différentes variables qui influencent leur bien-être au travail et aussi les variables médiatrices entre le bien-être de ces chercheurs et leur performance individuelle au travail.

On s'est limité à la conduite de 15 entretiens (qui ont duré en moyenne 30 minutes chacun), vu qu'on a jugé que le seuil de saturation<sup>38</sup> de l'information, qui nous permettra d'aboutir à la conception de notre recherche, est atteint.

D'une manière plus générale, cette enquête a consisté à poser des questions en relation avec le cadre conceptuel du bien-être au travail à des professionnels du monde du travail afin de tirer des conclusions qui nous permettront de confirmer ou de réfuter les affirmations des différents auteurs cités tout au long de notre partie théorique.

Ceci dit, cette phase exploratoire nous permettra de préparer une future enquête par questionnaire.

## 6 RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

L'étude qualitative que nous avons menée auprès de l'échantillon choisi (Les 26 cadres chercheurs que le CNRST compte), nous a permis de confirmer les modèles théoriques évoqués plus haut.

En effet, à considérer les résultats de cette enquête, la corrélation entre le bien-être des cadres interviewés et leur performance individuelle est formellement établi.

Ces derniers s'attardent à décrire les conditions au sein desquelles ils effectuent leurs missions et qu'ils trouvent pour la grande majorité d'entre eux défavorables à l'exercice normal et serein de leurs tâches et responsabilités quotidiennes.

Il est intéressant à noter à ce propos que la majorité des cadres affirment être tout a fait conscients que leur performance individuelle est loin d'être satisfaisante.

### 6.1 CONDITIONS MATÉRIELLES DU TRAVAIL

Les interviewés ont jugé que les conditions de travail sont parmi les facteurs qui influencent le plus le bien-être au travail. De nombreux problèmes sont évoqués à ce propos. La chaleur, le froid, l'inadaptation des locaux arrivent en tête de ces

<sup>38</sup> Thiétart, R.A., 2003, *Méthodes de recherche en management*, 2e édition, Dunod, p.216.

problèmes pointés par les interviewés comme étant la source du « malaise professionnel » dont parlent beaucoup d'entre eux.

«*Il est insupportable de travailler sans climatisation dans une telle chaleur*» a martelé l'un des cadres.

### 6.2 AMBIGUÏTÉ DES MISSIONS

L'ambiguïté des rôles au sein de l'organisation ainsi que le manque de clarté des missions et des tâches à accomplir sont également des raisons évoquées par les interviewés comme étant des facteurs de malaise professionnel.

Sur les 15 cadres interviewés, 7 ont fait état de leur désarroi face à ce « dysfonctionnement organisationnel » en vertu duquel les cadres se sentent un peu perdu au sein d'une organisation où les tâches ne sont pas clairement définies et les frontières entre les responsabilités des uns et des autres ne sont pas nettement tracées. Une situation qui, selon eux, contribue à la détérioration du bien-être au travail. un des fonctionnaires a affirmé à ce propos que « *La non clarté des procédures de travail rend le travail flou et insensé, ce qui rend le fonctionnaire mal à l'aise* ».

### 6.3 LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

Les relations interpersonnelles jugées « *mouvementées* » ou « *pas très sereines* » font également partie des conditions qui, selon l'un des interviewés « *enveniment le climat au sein de l'organisation* », ce qui impacte fortement le bien-être de ces cadres.

Il en découle que les fonctionnaires ont jugé que le relationnel au travail impacte fortement leur bien-être.

De plus, la plupart des fonctionnaires ont jugé que la détérioration de leur bien-être au travail pourra être à l'origine de leur départ de l'organisation, ce qui confirme le modèle théorique développé par Wolfe et Parker<sup>39</sup> qui stipule que le bien-être au travail peut contribuer à la fidélisation des collaborateurs.

D'un autre côté, l'enquête a démontré que la détérioration du bien-être au travail a bien des conséquences négatives telles que l'absentéisme, le turnover, l'envie de quitter l'institution, etc.

Après cette analyse, il est clair de relever que le bien-être joue un rôle primordial dans la performance des collaborateurs au sein de l'organisation, ce qui peut influencer la performance de ladite organisation via les différents coûts qu'elle peut épargner en assurant à ses collaborateurs un niveau minimum de bien-être au travail.

## 7 CONCLUSION

En guise de conclusion, force est de constater que la majorité des modèles théoriques développés auparavant par de nombreux chercheurs, reliant le bien-être au travail à la performance individuelle s'avèrent valides d'après l'étude que nous avons effectuée.

Certes, l'enquête que nous avons menée nous a permis de mieux cerner les différentes variables de notre problématique, cependant, il faut noter que l'enquête que nous avons menée reste non exhaustive, vu que l'échantillon choisi est limité par rapport aux différents parties prenants influençant le monde organisationnel. Ce qui nous pousse à approfondir notre recherche en s'appuyant sur des variables plus précises et en adoptant une approche nous permettant de générer des résultats plus représentatives.

Cela étant une idée intéressante, mais qui reste à creuser et à valider empiriquement, émane de cette étude. Elle consiste à penser que le statut de fonctionnaire chercheur de nos interviewés n'est pas, à notre sens, totalement étranger à ce qu'on pourrait appeler une sorte de « *prédisposition* » au mécontentement à l'égard des conditions de travail qui ne sont pas jugées aussi sévèrement par les 4 cadres administratifs que nous avons questionnés (juste à titre d'essai de vérification) au sujet de ces mêmes conditions de travail.

Or, ces derniers travaillent dans les mêmes conditions matérielles, pour ne pas dire dans de « *bien pires* ».

---

<sup>39</sup> WOLFE, Richard, PARKER, Donald, et NAPIER, Nancy. *Employee health management and organizational performance. The Journal of applied behavioral science*, 1994, vol. 30, no 1, p. 22-42

De surcroît, ces mêmes cadres administratifs effectuent des tâches beaucoup plus lourdes et dans des conditions nettement plus contraignantes que celles des chercheurs tout en étant astreints à la réalisation d'un certain nombre d'objectifs (quantitatifs et qualitatifs), au moment où les cadres chercheurs ne sont pas concernés par ces mêmes obligations.

Comment pourrait-on expliquer le fait que les 4 cadres administratifs interviewés (certes de manière non formelle) ont formulé des jugements moins sévères à l'égard de l'institution, des conditions de travail qui y sont en vigueur et de leur bien-être en son sein ? Telle est la question qui reste à élucider.

## REFERENCES

- [1] ALBION, Majella J., FOGARTY, Gerard J., MACHIN, Michael A., et al. Predicting absenteeism and turnover intentions in the health professions. *Australian Health Review*, 2008, vol. 32, no 2, p. 271-281.
- [2] BIT n°37 Décembre 2000, S.O.S Stress : Travail et santé mentale
- [3] Bon J., Louppe A., *Marketing des services publics : l'étude des besoins de la population*, Paris, Éd. d'Organisation, 1980
- [4] BORINS, S.F. et B. BOOTHMAN (1986), « Les sociétés d'État et l'efficacité économique », in D.G. MCFETRIDGE, *La mise en œuvre de la politique industrielle canadienne*, Canada, Centre d'édition du gouvernement du Canada.
- [5] BROOKS, S., « Évaluation des arguments émis en faveur de la privatisation », *Politiques et Management Public*, 7, 1989, 7 : 35-55.
- [6] Causse, Geneviève "La réforme du secteur parapublic dans les pays en développement : le cas de l'Afrique noire francophone". Communication au 3ème colloque international de la Revue *Politique et Management Public*, Québec, 03 et 04 Novembre, 1988
- [7] COOPER, C. L. *Organisation du travail et stress d'origine professionnelle. Automatisation, organisation du travail et stress d'origine professionnelle*, 1985, p. 167-206.
- [8] CONRAD, Peter. Health and fitness at work: A participants' perspective. *Social Science & Medicine*, 1988, vol. 26, no 5, p. 545-550.
- [9] COOPER, Cary L. et CARTWRIGHT, Sue. Healthy mind; healthy organization—A proactive approach to occupational stress. *Human relations*, 1994, vol. 47, no 4, p. 455-471.
- [10] DANNA, Karen et GRIFFIN, Ricky W. Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 1999, vol. 25, no 3, p. 357-384.
- [11] Darbelet M., Laugnie J.-M., *Economie de l'entreprise*, Foucher, 1984
- [12] FIELD, Carren et LOUW, Johann. A theory-driven evaluation of a wellness initiative: original research. *SA Journal of Human Resource Management*, 2012, vol. 10, no 3, p. 1-8.
- [13] FRONE, Michael R., RUSSELL, Marcia, et COOPER, M. Lynne. Job stressors, job involvement and employee health: A test of identity theory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1995, vol. 68, no 1, p. 1-11.
- [14] GRANT, Adam M., CHRISTIANSON, Marlys K., et PRICE, Richard H. Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *The Academy of Management Perspectives*, 2007, vol. 21, no 3, p. 51-63.
- [15] HERSEY, Paul et BLANCHARD, Kenneth H. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* Prentice-Hall, Inc, 1993.
- [16] JAMAL, Muhammad. Relationship of job stress and Type-A behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation. *Human Relations*, 1990, vol. 43, no 8, p. 727-738.
- [17] JOHNSON, Pamela R. et INDVIK, Julie. The boomer blues: Depression in the workplace. *Public Personnel Management*, 1997, vol. 26, no 3, p. 359-365.
- [18] LUSHCHAK, Volodymyr I., LUSHCHAK, Ludmyla P., MOTA, Alice A., et al. Oxidative stress and antioxidant defenses in goldfish *Carassius auratus* during anoxia and reoxygenation. *American Journal of Physiology-Regulatory, Integrative and Comparative Physiology*, 2001, vol. 280, no 1, p. R100-R107.
- [19] Margolis, JD and J.P. Walsh, (2001), *People and profits? The search for a link between a company's social and financial performance*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- [20] MERTENS-SANTAMARIA D., (1997), *Entreprises européennes et mondialisation (1978-1996). Etat des lieux et stratégies, notes et études documentaires*, n° 5051, La documentation Française.
- [21] MATISONN, S. Wishing wellness. *Money Marketing*, 2009, p. 53.
- [22] NAEEM, Shahid, BUNKER, Daniel E., HECTOR, Andy, et al. Biodiversity, ecosystem functioning, and human wellbeing. An ecological and economic perspective, 2009.
- [23] NISKANEN, W., *Bureaucracy and Representative Government*, Chicago, University of Chicago press, 1971
- [24] OISHI, Shigehiro, DIENER, Edward, SUH, Eunhook, et al. Value as a moderator in subjective well-being. *Journal of personality*, 1999, vol. 67, no 1, p. 157-184.

- [25] OUELLET, L., « Le secteur public et sa gestion », in R. PARENTEAU (éd.), *Management Public – Comprendre et gérer les institutions de l'État*, Presses de l'Université du Québec, 1992
- [26] PARENTEAU, R., « La performance des entreprises publiques », in M. GUAY, *Performance et secteur public*, Presses de l'Université du Québec à Montréal, 1977.
- [27] RAMANADHAM, V.V. (1991), *The Economics of Public Enterprise*, London and New York, Routledge.
- [28] TULLOCK, G., *Private Wants, Public Means*, New York, Basis Books, 1976
- [29] WARR, Peter. *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press, 1987.
- [30] WOLFE, Richard, PARKER, Donald, et NAPIER, Nancy. Employee health management and organizational performance. *The Journal of applied behavioral science*, 1994, vol. 30, no 1, p. 22-42.
- [31] WOLFF, Edward et ZACHARIAS, Ajit. WELL-BEING IN AMERICA: The Levy Institute Measure of Economic Well-Being. *Indicators*, 2003, vol. 2, no 4, p. 44-73.
- [32] WOLFE, Richard, PARKER, Donald, et NAPIER, Nancy. Employee health management and organizational performance. *The Journal of applied behavioral science*, 1994, vol. 30, no 1, p. 22-42.