

Bien-être au travail des cadres du secteur pharmaceutique au Maroc : Etude qualitative par entretiens semi-directifs

Well being at work for pharmaceutical industry executives in Morocco : Qualitative study by semi-structured interviews

ORABI Mounia

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Cadi Ayyad, Marrakech - Maroc

Laboratoire de Recherche en Gestion des Organisations

Mounia.orabi@gmail.com

BENTALEB Chafik

Professeur Habilité

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Cadi Ayyad, Marrakech - Maroc

Laboratoire de Recherche en Gestion des Organisations

cbentaleb@gmail.com

Date de soumission : 19/03/2020

Date d'acceptation : 27/04/2020

Pour citer cet article :

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

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3813609>

Résumé

La présente contribution vise à appréhender le concept du bien-être au travail. Pour ce faire, à travers une approche qualitative, des entretiens individuels semi-directifs ont été menés auprès des cadres d'entreprises privées, opérant dans l'industrie pharmaceutique au Maroc. L'analyse des données recueillies a permis de cerner la perception du concept chez les différents cadres et de ressortir les dimensions du bien-être les plus sollicitées par ces collaborateurs, à savoir : le bon relationnel, les dispositions RH, le confort et l'ergonomie des locaux, la rémunération et les avantages sociaux, la santé, l'ambiance ainsi que la nature du travail. En outre, l'étude a contribué à identifier les principaux facteurs organisationnels et individuels, responsables du bien-être de la population cible. Ainsi, les résultats obtenus permettront d'orienter la réflexion des dirigeants vers la mise en place d'une politique de bien-être au travail ciblée qui sera liée à la stratégie des ressources humaines de l'organisation. Par ailleurs, notre étude représente une base de travail pour les recherches futures, qui pourront modéliser l'approche par l'extrapolation des résultats sur d'autres secteurs d'activités.

Mots clés : Bien-être au travail ; étude qualitative ; cadres ; secteur pharmaceutique ; Maroc.

Abstract

This contribution aims to understand the concept of well-being at work. To do this, through a qualitative approach, individual semi-structured interviews were conducted with executives of private companies operating in the pharmaceutical industry in Morocco. The collected data analysis made it possible to identify the perception of the concept among the various executives and to highlight the most requested dimensions of well-being by these collaborators, namely: good interpersonal skills, HR provisions, comfort and ergonomics of the premises, remuneration and benefits, health, atmosphere and the nature of work. In addition, the study helped to identify the main organizational and individual factors responsible for the well-being of the target population. Thus, the results obtained will guide the managers decisions towards the implementation of a targeted well-being at work policy which will be linked to the organization's human resources strategy. Furthermore, our study represents a working basis for future research, which will be able to model the approach by extrapolating the results to other sectors of activities.

Keywords : Well being at work ; exploratory study ; executives ; pharmaceutical industry ; Morocco.

Introduction

Toute entreprise connaît des vagues de changements stratégiques, financiers et organisationnels. Ces évolutions impactent parfois la santé physique et morale des collaborateurs. Plusieurs auteurs ont étudié le sujet de la souffrance au travail dès les années 1990. Quelques années plus tard, la France a signé un accord relatif au stress sur le lieu de travail, en Octobre 2004 (Piotet, 2011). Ainsi, de nos jours, le mal être en entreprise est un concept prépondérant qui se répand de plus en plus et touche un grand nombre d'employés (Cultiaux, 2014). Il se manifeste sous diverses formes, tels que les troubles mentaux, la dépression, la détresse psychologique et le suicide. De ce fait, l'influence de l'épuisement professionnel sur l'individu mais également sur l'entreprise et sa performance est remarquable.

Par ailleurs, la direction des ressources humaines se positionne comme le catalyseur du changement organisationnel. A ce sujet, son rôle va au-delà de la prévention des facteurs du mal-être et des accidents de travail, pour réfléchir à la mise en place d'une politique du bien-être au travail comme facteur de compétitivité de l'entreprise. En France, l'engouement pour le sujet du bien-être dans la sphère professionnelle date de quelques années, « *les liens entre le bonheur et le travail suscitent un intérêt croissant qu'illustrent l'apparition du 'Chief happiness officer' dans les entreprises et la multiplication d'articles, conférences et ouvrages consacrés au 'bonheurisme'* » (Peretti, 2017).

Le Maroc, en tant que pays en voie de développement n'est pas épargné de cette vague de changement. De ce fait, les entreprises marocaines sont influencées par des évolutions organisationnelles, culturelles, économiques et sectorielles. Dans ce contexte, la fonction ressources humaines a émergé vers la fin des années 1980. Ses dispositifs et pratiques ont significativement progressé (Bellal, 2014). Ainsi, cette fonction stratégique est à l'origine de la promotion de la santé au travail, la prévention du stress et la valorisation du capital humain de l'entreprise. Dans ce contexte, le bien-être au travail a été peu étudié à l'échelle nationale. Les résultats d'une première enquête nationale ont été publiés en 2016 par l'Observatoire Marocain du Bonheur (OMB). C'est un essai remarquable de compréhension du sujet. Les résultats présentent les facteurs qui impactent le ressenti de bien-être des travailleurs marocains d'un grand nombre de secteur.

Dans ce sillage, la présente contribution vise à répondre aux questionnements suivants :

- Comment le bien-être au travail est perçu et défini par le cadre ?
- Quelles sont les dimensions du bien-être au travail auxquelles le cadre est sensible ?
- Quels sont les facteurs qui influencent le bien-être des employés du secteur pharmaceutique ?

Pour étayer ces propos, nous présenterons tout d'abord, une synthèse de la revue de littérature. Le but est de contribuer à appréhender la notion du bien-être dans la sphère professionnelle afin de cerner ses dimensions en vue de faciliter sa compréhension et son développement. Dans un deuxième temps, nous présenterons la méthodologie adoptée pour réaliser une étude qualitative, menée en 2019, à travers des entretiens semi-directifs conduits avec les cadres d'une entreprise privée opérant dans le secteur pharmaceutique. Dans un troisième temps, nous allons présenter et discuter les résultats obtenus puis proposer des axes de réflexion qui aideront les responsables à améliorer leurs dispositifs de gestion des ressources humaines en matière de bien-être au travail.

1. Cadre conceptuel du bien-être au travail

1.1. Emergence du concept

Le bien-être est un concept qui s'est popularisé avec l'apparition de la psychologie positive qui a été initiée par Martin Seligman en 2000. Elle a amplement contribué à faire la distinction entre le bien-être général et le bien-être au travail. Cependant, la notion remonte à une époque plus ancienne, celle de la Grèce antique. Deux principales doctrines ont étudié le concept de bien-être en profondeur. La première appelée « doctrine hédonique » est une approche qui remonte à l'antiquité, basée sur une démarche empirique qui présente le bien-être affectif (Warr, 1999) et le bien-être émotionnel (Goffman, 1966), le pionnier a souligné l'importance des émotions au travail. La deuxième nommée « doctrine eudémonique » est une approche présentée par Aristote. Elle repose sur une réflexion théorique qui conçoit le bien être tel un concept plus large et plus complexe, focalisé sur la présence des émotions positives seulement.

Le concept a été étudié par plusieurs chercheurs (Dagenais-Desmarais, 2010) ; (Thévenet, 2009) ; (Seligman, 2000) ; (Danna & Griffin, 1999), malgré ça, il n'y a pas eu de consentement autour de sa définition. Ainsi, certains le définissent à travers la notion du plaisir. En effet, Thévenet estime que l'« *on peut aussi y trouver - pas toujours, pas tout le*

temps - du plaisir » (Thévenet, 2009). D'autres, se penchent dans la logique d'évitement des aspects négatifs présents sur le lieu de travail comme la souffrance et pénibilité de la tâche.

Pour notre recherche, nous avons choisi la définition de Danna & Griffin pour sa richesse et par le fait qu'elle s'inscrit dans l'approche humaniste du bien-être. Ils définissent le bien-être au travail tel « *un construit incluant à la fois des symptômes médicaux physiques et psychologiques, des expériences de vie générales et des expériences reliées au travail* ». (Danna & Griffin, 1999).

1.2. Dimensions et déterminants

1.2.1 Composantes du bien-être au travail

Les auteurs que nous avons choisis définissent le bien-être au travail à travers trois dimensions. D'abord, « *la santé au travail qui s'articule autour de la préservation et la promotion de la santé du travailleur et de sa capacité à travailler; l'amélioration du milieu de du travail, qui doivent être rendus favorables à la sécurité, la santé et l'élaboration d'une organisation et d'une culture du travail qui développent la santé et la sécurité au travail* » Comité mixte OMS-OIT (1995). Ensuite, les expériences de vies générales qui sont les facettes qui ne sont pas liées au travail tel que les -loisirs, la vie sociale et émotionnelle, familiale et spirituelle. Enfin, la composante la plus complexe se résume dans les expériences rattachées au travail. Les recherches empiriques ont récemment porté un grand intérêt aux composantes du bien-être au travail. Nous résumons les principales études internationales et nationales comme suit :

Tableau N°1 : Etudes empiriques phares du bien-être au travail

Auteur / Organisme	Thème de l'étude	Dimensions du bien-être au travail
La Fabrique Spinoza (2013 ; 2014)	Le bien-être au travail, un bien en soi et un vecteur de performance socio-économique ; Guide des outils de mesure du bien-être au travail	Conditions de travail ; management ; organisation de travail ; gouvernance relations sociales ; rémunération et avantages ; relation à la vie privée ; nature du travail ; relation au temps ; éthique et valeurs ; formations et perspectives ; sécurité de l'emploi

Edenred (2016)	-Ipsos	Baromètre Edenred- comprendre et améliorer le bien- être au travail	Ipsos : Cadre de travail ; attention ; émotion
Malakoff (2019)	Médéric	Baromètre santé et qualité de vie au travail (11 ^{ème} édition)	Ambiance, relations avec les collègues ; reconnaissance au travail ; rémunération globale ; conciliation vie privée/professionnelle ; cadre de travail et l'aménagement du poste de travail
Malakoff (2012)	Médéric	Perception des enjeux de santé et de bien-être Maroc des DRHs	Equilibre vie privée/professionnelle ; reconnaissance au travail ; perspectives d'évolution ; protection sociale ; organisation du travail
Opinion Way pour l'observatoire Marocain du Bonheur (2017)		le bien-être des salariés marocains	Quête de sens ; maîtrise des tâches équilibre entre privée et vie professionnelle ; rémunération et les gratifications, autonomie et de responsabilité, ouverture sur l'extérieur ; sécurité et la salubrité de l'environnement de travail ; support de la hiérarchie et l'entraide des pairs ; transparence et la pérennité organisationnelle ; possibilité d'avancement et l'expression de son potentiel créatif ; moindre difficulté physique des tâches à accomplir ; ambiance de travail.

« **Source** : élaboré par l'auteur »

A travers la recension des études sur le bien-être dans la sphère professionnelle (Cf. tableau n°1), il paraît que le sujet a suscité l'intérêt de différents organismes internationaux avec un début d'engouement à l'échelle nationale.

1.2.2 Déterminants du bien-être au travail

En se basant sur les études empiriques et les théories existantes, les déterminants du bien-être au travail peuvent être scindés en deux familles : les déterminants objectifs et les déterminants subjectifs, articulés comme suit :

Tableau N°2 : Synthèse des déterminants du bien-être au travail

Déterminants objectifs	Déterminants subjectifs
Les caractéristiques sociodémographiques de l'employé (Bender et al., 2005) comme l'âge, le genre, le niveau de rémunération (Michalos, 2007), le statut civil et sa vie familiale (Nguyen et al., 2003), le niveau d'études, l'origine ethnique, lien avec l'emploi (Clark, 1996) et le niveau de santé	La personnalité notamment le niveau d'adaptation de l'employé (Bouffard, 1997), le sens à la vie (Finkenauer & Baumeister, 1997), la perception de positive de soi (Argyle & Martin, 1991), les caractéristiques connexes à l'emploi (Gaziloglu & Tansel, 2006), l'autonomie et le pouvoir que l'emploi confère au salarié (Nguyen et al., 2003), climat et ambiance de travail (Wadsworth et al., 2010)

« **Source** : élaboré par l'auteur »

D'autres auteurs, classent les déterminants liés au concept du bien-être au travail en trois familles : la première est liée à l'individu et comprend ses caractéristiques sociodémographiques, son niveau de santé et sa personnalité (Gaziloglu & Tansel, 2006), son salaire et son emploi. La deuxième est relative à son emploi et résume les caractéristiques de l'activité exercée et nous citons la charge de travail, la pénibilité de la tâche et l'intensité du travail (Clark et al., 1996) et la troisième qui met l'accent sur l'entreprise, ses caractéristiques et son environnement matériel (Wadsworth et al., 2010), climat et ambiance de travail (Wadsworth et al., 2010) et enfin certains discutent de l'impact de la politique de bien-être mise en place au sein de l'entreprise où travaille l'individu en question (Herzberg et al., 1959).

2. Matériel et méthode

2.1 Choix de la méthode

Afin de répondre à nos objectifs de recherche, la méthode qualitative est la plus adaptée. Elle nous aidera à enrichir la compréhension de la notion de bien-être au sein de l'entreprise choisie. En effet, « *l'étude qualitative donne des descriptions et explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans le contexte local* » (Miles et Huberman, 2003). De plus, la stratégie d'études de cas (Gagnon, 2005) ; (Wacheux, 1996) ; (Yin, 2002) a été jugée pertinente pour notre recherche. Elle a été définie comme une enquête empirique qui permet d'étudier un phénomène dans son contexte réel (Yin, 1994).

2.2 Choix de la population et de l'échantillon

Notre étude exploratoire s'oriente plus particulièrement vers le cadre. Ce choix est justifié par plusieurs raisons. D'abord, cette catégorie socioprofessionnelle est souvent rattachée à la direction générale, d'où sa proximité des orientations stratégiques de l'entreprise. De plus, le cadre a fait l'objet de nombreux travaux scientifiques ayant pour objectif de cerner les évolutions de son statut ainsi, son identité professionnelle (Bouffartigue & Gadéa, 2000) ; (Bouffartigue, 2001) ; (Cousin, 2004) ; (Karvar & Rouban, 2004) et de ses rôles informationnels, décisionnels et interpersonnels au sein de l'entreprise (Mintzberg, 1973). Enfin, les cadres perdent parfois les repères et le sens du travail jusqu'à souffrir du stress et de harcèlement psychologique pour atteindre le suicide (Hirigoyen, 2001).

Notre recherche se focalise sur le secteur pharmaceutique, parmi les secteurs porteurs au Maroc. Avec un chiffre d'affaires en croissance en 2018 de 8,6 milliards de DH, il représente la deuxième activité chimique et occupe la deuxième place dans le continent africain avec 70 ans d'expérience dans la fabrication locale des médicaments. Enfin, ce choix est également justifié par l'exposition d'une grande partie du personnel à de multiples risques et maladies professionnels. L'industrie choisie opère dans le secteur depuis 60 ans et fait partie des trois premières industries de médicaments à l'échelle nationale en termes de chiffres d'affaires réalisés en 2018. Elle est classée première en termes d'unités vendues dans tout le pays et intervient dans tous les maillons de la chaîne de valeur du médicament. Ayant un effectif est plus de 580 collaborateurs dont 44% femmes avec un taux d'encadrement de 19%. Nous avons sélectionné des profils variés opérant dans tous les pôles de l'entreprise, tout en respectant la représentativité de l'échantillon (âge moyen, genre). Le tableau n°3 représente les caractéristiques démographiques des cadres rencontrés :

Tableau N°3 : Caractéristiques de notre échantillon

N°	Poste actuel	Genre	Age	Ancienneté dans l'entreprise	Expérience globale
1	Directrice Marketing	Femme	43 ans	7 ans	16 ans
2	Directeur export	Homme	44 ans	3 ans	18 ans
3	Responsable adjoint assurance qualité	Femme	31 ans	7 ans	8 ans
4	Responsable service généraux	Femme	38 ans	10 ans	15 ans
5	Responsable Qualité Sécurité Environnement	Femme	37 ans	9 ans	15 ans



6	Business Unit Manager	Homme	45 ans	21 ans	23 ans
7	Directeur audit et contrôle de gestion	Homme	35 ans	2 ans	11 ans
8	Directeur des achats	Homme	40 ans	6 ans	13 ans
9	Directeur médical	Homme	39 ans	2 ans et 9 mois	12 ans
10	Directrice pôle opérations	Femme	41 ans	16 ans	17 ans

« Source : élaboré par l'auteur »

2.3 Recueil des données

Afin d'appréhender le sens du bien-être au travail chez les cadres de cette organisation, une dizaine d'entretiens semi-directifs ont été menés en face à face au niveau du siège de l'entreprise et dans une salle de réunion à l'usine de production. L'entretien individuel semi-directif s'est basé sur un guide d'entretien (Cf. Annexe) qui comprend plusieurs thèmes, en utilisant des questions ouvertes pour favoriser la spontanéité des répondants. Un entretien test a été réalisé pour tester le guide d'entretien élaboré par nos soins. Il n'a pas été codé ni analysé. Dans le cadre d'une étude qualitative, la qualité des entretiens compte plus que le nombre. Ainsi, nous nous sommes basés sur le principe de la saturation, quand les propos des interviewés se répétaient sans apporter de nouvelles informations. Au final nous avons réalisé 10 entretiens dont la durée moyenne est de 52 minutes. Après l'accord des employés, les entretiens ont été enregistrés, retranscrits de manière exhaustive.

2.4 Méthode d'analyse des résultats

L'analyse de contenu et l'analyse thématique ont été mobilisées puisqu'elles sont les plus utilisées lors des entretiens. L'objectif étant de bien cerner les propos des cadres et de dégager les traits communs qui les caractérisent. Pour ce, les données collectées ont été numéroté et ont subi deux types de codage : un codage ouvert et un codage axial qui a permis de regrouper certains mots ou expressions des interviewés en grands thèmes récurrents. En effet, « *le codage est le processus par lequel les données brutes sont transformées systématiquement et agrégées dans des unités qui permettent une description précise des caractéristiques pertinentes du contenu* » (Bardin, 2013). Lors du codage ouvert, qui est basé sur une lecture en profondeur de tous les entretiens retranscrits, nous avons fait appel à un doctorant indépendant de l'étude pour garantir la fiabilité du codage. Le codage axial était très utile. Il

nous a permis de classer les codes en catégories puis en grand thèmes relatifs aux différentes définitions du concept de bien-être au travail proposés par les cadres, mais également de ressortir ses dimensions ainsi que les facteurs qui l'influencent.

3. Résultats, interprétation et discussion

3.1 Présentation des résultats

L'échantillon compte 5 hommes et 5 femmes dont la moyenne d'âge est de 39 ans (Cf. tableau n°3). Ces cadres évaluent leur niveau de santé différemment, la moyenne est de 7,4/10. Tandis que la moyenne de l'évaluation du travail est de 8/10 et enfin celle de la famille est de 7,6/10. La définition du bien-être au travail est subjective. La moitié des cadres le définissent par les bonnes conditions de travail et la bonne ambiance. Une minorité lie la notion à la satisfaction et certains à l'épanouissement au bureau. Et nous citons quelques témoignages, « *je vais associer le bien-être au travail à l'épanouissement, lié à la fois à la nature de l'activité, à l'environnement dans lequel on travail* » Directeur export. Et aussi, « *c'est un employé épanoui dans le sens large, c'est d'être satisfait des conditions de travail, impliqué dans la responsabilité vis-à-vis la direction mais dans la bonne humeur* » déclare la Directrice Marketing.

Quant à la moyenne de l'évaluation du sentiment du bien-être chez ses cadres, elle est de 7.3/10, ce qui est globalement satisfaisant. Cependant, beaucoup d'entre eux citent les sources de mal-être au sein de cette entreprise, que nous avons classé en trois catégories : le travail en lui-même (monotonie et charge de travail), « *Franchement, c'est la monotonie au travail qui me dérange, les tâches répétitives m'ennuient au quotidien* » souligne l'un des cadres. « *Parfois je craque quand je suis trop fatiguée ou stressée par la charge de travail et les urgences, et c'est normal, ce qui est humain* » affirme l'une des cadres du pôle support. Ensuite, la dimension liée à l'équipe (manque d'effectif et manque d'expertise), « *le manque d'expertise des équipes me stresse, le manque des effectifs également (...) je regrette un peu l'époque où j'étais juste cadre sans avoir une équipe, c'était plus passionnant, j'étais à l'aise dans la mission et moins stressée qu'aujourd'hui* » clarifie l'un des cadres occupant un poste de responsabilité. Enfin, les dispositifs de communication interne (manque de visibilité sur certains projets, manque de formation liée aux soft skills), l'un des cadres de l'échantillon évoque « *le manque de vision parfois me dérange et me stresse et je crois que c'est le cas pour moi parce que c'est lié à ma fonction actuelle de responsabilité* ».

L'étude révèle une panoplie de composantes du bien-être auxquelles les cadres sont sensibles. Le tableau n°4 regroupe les différentes dimensions proposées par les interviewés classées par ordre descendant du nombre de citations.

Tableau N°4 : Composantes du bien-être au travail de la population interviewée

Composante du BET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Relation avec la hiérarchie	X	X	X	X	X	X	X	X			8
Relation avec les collègues	X	X	X	X	X		X	X			7
Dispositifs RH		X	X	X	X			X	X		6
Beauté des locaux	X		X	X			X			X	5
Rémunération et avantages				X	X	X	X			X	5
Santé						X	X	X		X	4
Ambiance de travail			X				X		X	X	4
Nature de travail		X			X				X	X	4
Respect	X					X	X				3
Reconnaissance								X	X	X	3
Confiance	X				X					X	3
Moyens mis à disposition			X								1
Support organisationnel				X							1
Proximité géographique									X		1

« Source : élaboré par l'auteur »

Nous avons recensé toutes les dimensions issues des entretiens individuels. Cependant, nous analyserons les plus importantes, celles prononcées par quatre cadres et plus, soit un total de 8 composantes du bien-être au travail. En effet, l'un des cadres de l'équipe d'exploitation exprime son opinion comme suit « *le travail en lui-même est source de bien-être pour moi (...) le travail doit être passionnant et valorisant (...) ensuite les dispositifs ressources humaines comptent aussi notamment le système d'évaluation et de reconnaissance* ». Un autre cadre du pôle support explique le rôle du manager pour promouvoir le bien-être dans la sphère professionnelle « *avoir un N+1 compréhensif est une grande source de bien-être pour moi, la relation avec lui doit être saine et neutre (...) il faut*

avoir une relation de confiance avec le manager, c'est ce qui permet d'être productif mais aussi d'être content de venir travailler le matin ». La directrice Marketing témoigne de sa satisfaction du bien-être : *« les conditions de travail me plaisent surtout les locaux, le respect et les bons liens avec mes collaborateurs n-1 et n-2, on organise un déjeuner tous les mois en équipe, des fois on fête les anniversaires tous ensemble, ça permet de vivre en convivialité, j'ai de bons liens avec mon manager, on a la même vision, le courant passe très bien, c'est quelqu'un de rationnel et ça me va parce qu'on se ressemble. Il va m'écouter, me consacrer du temps pour bien avancer »*. Certains cadres témoignent d'un malaise vis-à-vis l'absence de l'une de ses dimensions au travail, par exemple, la détérioration des liens avec les collègues : *« je suis très embêté quand j'ai des relations toxiques avec des collaborateurs et surtout les collègues, croiser quelqu'un au couloir et ne pas lui parler, même pas un bonjour, c'est malheureux »*.

Les principaux facteurs qui impactent le sentiment de bien-être au travail tournent autour de l'entreprise (taille et maturité) et de l'individu (niveau d'étude, personnalité, expérience globale) et enfin au contexte (culture sociétale). En effet, selon l'un des cadres, la maturité de l'entreprise conditionne l'implantation et la mise en place d'une politique de bien-être en entreprise, *« je peux vous dire qu'on sent une rupture entre l'ancienne école et la nouvelle génération concernant le style de management, il faut être réaliste et garder les pieds sur terre, le développement des pratiques rh en matière de bien-être au travail doit se faire d'une manière progressive selon la maturité des entreprises »* directeur des achats. Enfin, le quart de cette population, explique que la personnalité et le niveau d'études et d'expérience de l'employé sont un déterminant prépondérant pour le sentiment de bien-être de l'individu. Nous reprenons les propos du directeur médical, *« parfois le bien-être est subjectif et dépend que de l'individu et sa perception du bien-être dans son lieu de travail (...) Tout ça est relatif à la personnalité parfois en lien étroit avec le niveau intellectuel mais aussi l'expérience professionnelle et même l'expérience globale dans le train de la vie »*.

Dans le même cadre, la majorité des cadres estiment que le degré de conscience des entreprises au Maroc de l'intérêt d'une politique de bien-être en entreprise est relativement faible. Le directeur export témoigne *« je pense que c'est un concept qui n'est pas encore d'actualité dans les entreprises marocaines »*. *« C'est peu connu, les multinationales font du*

bien-être au travail un pilier dans la politique rh, les nationaux ne sont pas très développés, à part les grands groupes » affirme la responsable services généraux.

3.2 Interprétation et discussion

Cette étude nous a permis de constater que la notion de bien-être au travail existe de façon implicite dans la politique des ressources humaines du cas d'entreprise choisi. Malgré ça, l'ensemble des cadres rencontrés considèrent que la thématique du bien-être est nouvelle, avant-gardiste au Maroc et complexe, d'où leur difficulté à définir le concept. Ils le lient à plusieurs notions connexes selon leurs perceptions, telle que la motivation, la satisfaction, l'épanouissement et souvent aux conditions de travail. En effet, et comme cité auparavant, le consensus autour de sa définition n'est pas clair dans la littérature malgré le grand nombre de recherches scientifiques y afférentes.

Les résultats de l'étude empirique montre que globalement, le sentiment de bien-être de la population choisie est actuellement satisfaisant et cela n'est pas déterminé par leurs caractéristiques. Nous nous sommes basés sur le modèle de Danna et Griffin composé de la santé incluant à la fois les symptômes physiques et psychologiques, l'expérience de la vie en général et l'expérience dans la sphère professionnelle, pour questionner le cadre interviewé sur son évaluation de chaque composante. Ainsi, la moyenne des réponses avoisine une note de 7/10. La majorité des sujets expliquent cette note par la présence de quelques facteurs de mal-être dans leur quotidien. En effet, ces générateurs de souffrance sont liés soit au travail, lui-même, soit à l'équipe ou à l'entreprise et ses dispositifs internes. Ainsi, il a été prouvé que le travail lui-même peut influencer le bien-être du travailleur (Herzberg, 1987). De plus, certains cadres souffrent de monotonie et de routine au travail car ils exercent le même métier depuis des années et réalisent des tâches routinières quotidiennement. De plus, d'après eux, l'absence de nouveaux projets liés à leur activité génère un sentiment d'ennui et de lassitude au bureau. Dans ce sens, les résultats d'une étude exploratoire récente qui porte sur l'épuisement cognitif des cadres du secteur privé au Maroc présentent la monotonie telle que *« la cause principale d'une stagnation intellectuelle pour certains cadres, ce qui a incité beaucoup d'entre eux de penser au départ ou carrément de démissionner »* (El Abbadi, 2020).

D'autres, affirment que la charge de travail, notamment le chevauchement des projets, la grande quantité des tâches à réaliser au cours de la journée ainsi que l'enchaînement des

réunions et des visioconférences baissent l'énergie et le moral des collaborateurs. Dans la littérature, le mot « charge » a une connotation négative liée à « *une chose pénible qu'il s'agit de diminuer* » (Montmollin, 1986). Un bon nombre de chercheurs l'ont analysé dans le contexte du travail et confirment qu'elle génère de l'épuisement professionnel (Bouterfas et al., 2016).

Ensuite, la présence du volet relatif au management d'équipe constitue l'un des facteurs de mal-être chez le cadre. Selon les témoignages, les collaborateurs qui encadrent des équipes se plaignent du manque d'effectif et d'expertise qui ralentissent parfois l'avancement des projets. Et enfin, l'étude révèle le mécontentement des cadres de certains dispositifs liés à la communication interne. Selon eux, cet outil s'inscrit dans la politique des ressources humaines et a pour rôle d'offrir de la visibilité sur l'avenir des projets et de la stratégie de l'entreprise. Dans la même veine, les cadres rencontrés réclament plus de formation comportementale et de développement personnel. Leurs discours révèlent que le volet formation améliore leur bien-être. La plus grande partie des débats autour de la formation dans le milieu professionnel encourage sa mise en place en entreprise pour ses bienfaits sur le capital humain. En effet, « *l'objectif d'une entreprise, lorsqu'elle investit dans la formation, est d'améliorer la production de ses salariés, soit directement sur le poste, soit en augmentant leur adaptabilité à des changements technologiques ou organisationnels* » (Detang-Dessendre, 2010). Ceci dit, les cadres s'efforcent malgré les difficultés citées à garder un équilibre entre leurs vies professionnelles et vies personnelles afin de réussir les deux.

En outre, l'attitude vis-à-vis les composantes du bien-être varie d'une personne à l'autre et repose sur une perception subjective. Le concept de bien-être au travail est communément jugé pluridimensionnel. En effet, « *la communauté scientifique s'accorde à penser que le bien-être au travail présente un caractère multidimensionnel* » (Bietry & Creusier, 2015). En faisant référence au modèle choisi (Danna & Griffin, 1999), la dimension 'santé' est présente dans les discours des cadres (Cf. tableau n°4), Elle est orientée vers deux sous-dimensions : la santé physique et mentale. La première est liée à la mise en place d'une vraie politique de santé et sécurité sur le lieu de travail (règles d'hygiène, équipements de protection individuelle, prévention des risques...) ainsi que la visite fréquente du médecin de travail au siège et aux différentes unités de production, rassurent surtout les cadres qui opèrent sur le terrain et qui sont les plus exposés aux risques liés au secteur pharmaceutique (vapeur sous

haute pression, substances chimiques ou biologiques...) et aux maladies professionnelles. Enfin, la souscription de la société à une mutuelle ayant un taux intéressant de remboursement des dossiers maladie favorise le bien-être de 40% des cadres interviewés. Pour sa part, la santé mentale préoccupe quelques cadres. Ils déclarent que cette composante est influencée négativement par la gestion des imprévus et des urgences au quotidien. Cela, corrobore en partie avec les propos de Karasek, l'un des professeurs de l'école de la santé et de l'environnement de l'université de Massachusetts Lowell. Selon lui, certains éléments du travail affectent la santé mentale telle que la demande psychologique liée aux éléments quantitatifs et qualitatifs de la charge psychologique et la latitude décisionnelle qui se compose de l'autonomie décisionnelle et l'utilisation des compétences (Karasek, 1979).

La dimension 'satisfaction au travail' est représentée par 7 sous dimensions présentes dans les propos des cadres (Cf. tableau n°4). Il s'agit d'abord de la relation avec la hiérarchie et la relation avec les collègues. Il paraît que les échanges constructifs et les relations saines avec la hiérarchie sont sources de bien-être au bureau. De plus, l'entraide et l'absence de conflits et de tensions entre les collègues favorisent le sentiment de bien-être chez ces personnes. A travers la recension des écrits, l'expression 'bien-être social' se manifeste par la qualité des relations d'un employé au travail. Cette composante a été défendue par certains chercheurs et professeurs en psychologie soulevant son importance (Ryff & Keyes, 1995) ; (Page et Vella-Brodrick, 2009) ; (Biétry & Creusier, 2013). Nous citons les propos de Dagenais-Desmarais (2010), qui définit le bien-être au travail « *comme étant une expérience subjective positive où l'on tend à exprimer le meilleur de soi et se construit à travers soi et à travers ses relations sociales au travail* ».

Ensuite, les cadres choisis évoquent à plusieurs reprises la contribution des dispositifs RH dans la promotion du bien-être en entreprise. Il s'agit en premier lieu du développement de carrière résumé chez la majorité des répondants en la possibilité du collaborateur le plus performant d'évoluer et graduer les échelons au sein ou en dehors du département auquel il appartient. Ainsi, chaque cadre définit le concept de carrière à sa manière. Cela est confirmé par des travaux antérieurs qui présentent le succès de carrière de deux façons, la première est objective basé sur l'atteinte des réalisations palpables, la deuxième est subjective puisqu'elle reflète la satisfaction de la personne envers sa propre carrière (Cerdin, 2004). Enfin, il ressort des résultats de notre étude que le nombre d'heures de formation dont le cadre a bénéficié

pendant l'année est un indicateur de son bien-être au sein de l'entreprise. Le thème de la formation professionnelle a fait couler beaucoup d'encre, soulignant son intérêt pour se préparer aux changements technologiques et actualiser le savoir-faire des équipes.

Ensuite, la beauté des locaux a été abordée par la moitié des cadres. Ces derniers citent l'aménagement intérieur et l'ergonomie des bureaux ainsi que la modernisation de l'espace de façon générale. En effet, notre recension des écrits nous a permis de constater que certains chercheurs ont mis l'accent sur l'importance de l'environnement physique de travail pour les employés (Biétry & Creusier, 2013).

La composante relative à la rémunération et aux avantages a figuré dans le discours d'un cadre sur deux. De ce fait, l'impact du niveau de rémunération sur le bien-être a été largement prouvée (Forsé & Parodi, 2014). En outre, l'ambiance de travail reste une dimension cruciale qui est souvent impactée par les problèmes de communication avec les équipes et souvent par le manque d'occasion de socialiser et de tisser des liens entre eux. Comme présenté dans les paragraphes précédents, cette composante figure parmi les résultats de multiples recherches empiriques (Cf. tableau n°1). D'autre part, certains cadres sont convaincus que la nature du travail effectué conditionne parfaitement leur sentiment de bien-être et l'intérêt de chaque tâche réalisée dans la performance globale de l'entreprise.

Enfin, les récits des cadres de l'échantillon révèlent que peu d'entreprises marocaines sont conscientes des bienfaits et de l'intérêt d'une politique de bien-être au travail. Certaines structures mobilisent quelques pratiques dans ce sens mais elles sont généralement de grande taille. Au niveau de la recherche, et comme nous l'avons exposé dans la section 1.2.2, la taille est l'une des caractéristiques organisationnelles qui influence les conditions de travail au sein de l'entreprise (Gervais et al, 2006). Le 'niveau de maturité de la structure et des dirigeants' a également été cité quelques fois par la population étudiée, expliquant qu'elle peut être évaluée à travers les comportements et les pratiques organisationnels. En effet, une étude récente définit la maturité comme « *l'ensemble de niveaux structurés qui décrit des comportements, des pratiques et des processus au sein de l'organisation* » (Lemieux, 2013). D'autres sujets pensent que les déterminants du bien-être au travail ont un aspect individuel et concerne la personnalité de l'employé qui peut parfois ne pas être en adéquation avec le métier exercé ou en accord avec la culture d'entreprise. Cela nous rappelle l'évaluation

présentée par Lazarus et al, concernant la même situation de travail (perte d'emploi par exemple) qui peut être perçue positive ou menaçante selon les personnes (Lazarus et al., 1984). En dépit du fait que l'analyse des discours révèle que les déterminants sociodémographiques ne sont pas très significatifs dans le cadre de notre recherche empirique. Le seul constat qui ressort, est que les femmes sont plus exigeantes et expriment plus de composantes de bien-être que les hommes. Certains cadres estiment que le niveau d'étude et d'expérience professionnelle du cadre peuvent accroître ses exigences concernant les conditions de travail. Cela corrobore avec la synthèse qui présente les caractéristiques sociodémographiques comme des déterminants objectifs du bien-être au travail (Cf. tableau n°2).

3.3 Implications Managériales

Le bien-être est un concept tellement complexe qu'il est difficile de dresser des préconisations universelles. Ainsi et compte tenu des résultats empiriques discutés, nous proposons quelques axes d'améliorations destinés aux managers pour promouvoir le bien-être au sein de l'entreprise étudiée. Ces recommandations doivent être adaptées à chaque personne, selon sa perception du concept, puisque les cadres rencontrés ont exprimé des attentes différentes, les uns des autres. D'abord, nous incitons la hiérarchie à surveiller le rythme et la charge de travail des cadres de façon à renforcer les équipes et à éviter l'épuisement physique et psychologique. De plus, il est vivement recommandé d'affecter les cadres à des projets diversifiés et éviter de choisir les mêmes ressources afin de leur permettre de participer à de nouvelles missions et ne pas tomber dans la monotonie. Aussi, il serait favorable d'étoffer à moyen terme, le plan de formation annuel et d'y intégrer les formations comportementales qui aideront les cadres à améliorer leurs compétences managériales. Le département ressources humaines peut aussi réfléchir à la mise en place d'une politique de communication interne et la diffusion semestrielle ou annuelle des informations utiles sur la santé financière par exemple, ou encore sur les projets à venir pour rassurer les cadres sur la pérennité de l'entreprise. Enfin, il incombe aux managers de veiller en continu à l'instauration de la bonne ambiance avec les cadres, en mobilisant des méthodes de socialisation organisationnelle, puisque 'le relationnel avec la hiérarchie' est la dimension la plus sollicitée par cette population.

Conclusion

Nous nous sommes focalisés à travers la présente étude sur les spécificités du concept de bien-être dans la sphère professionnelle, à travers une étude qualitative réalisée au sein d'une entreprise privée appartenant au secteur pharmaceutique au Maroc. Notre approche s'est basée principalement sur la réalisation des entretiens individuels semi-directifs permettant ainsi de ressortir un corpus riche en informations et enseignements.

Les principaux résultats obtenus révèlent l'existence de certaines pratiques de bien-être au travail au sein du milieu choisi pour notre cas d'étude. Ainsi, la population interrogée, constituée de 10 cadres, définit le bien-être à travers une terminologie diversifiée. Notre vocation était également de déterminer les dimensions les plus significatives chez le cadre, à travers, le modèle de Danna et Griffin (1999). En définitive, la santé et l'expérience au travail avaient une influence positive sur le sentiment de bien-être des cadres de notre échantillon. La démarche empirique a permis ainsi de relever les facteurs impactant le sentiment de bien-être au travail que nous avons pu classer par catégorie : Déterminants organisationnels et individuels.

Notre réflexion a été orientée aussi vers les causes du mal-être du travailleur (la charge de travail, la monotonie, le manque des effectifs et de l'expertise des équipes, l'absence de communication interne et des formations comportementales). Les recommandations formulées serviront de feuille de route pour l'entreprise qui lui permettra de maîtriser les sources de stress et de mettre en place une politique de bien-être fiable et solide qui s'articulera autour des piliers et des besoins les plus significatifs chez les cadres. Par ailleurs, il est à signaler que, suite à notre synthèse bibliographique, nous avons constaté que les travaux de recherche étudiant la problématique chez la population des cadres particulièrement dans le secteur pharmaceutique au Maroc, était rarissime, ce qui appuie l'originalité de notre travail. Enfin, l'accomplissement de ce travail de recherche pourrait être adossé à une étude plus exhaustive analysant d'autres secteurs afin de ressortir les contraintes spécifiques à chaque environnement de travail.

ANNEXES

Guide d'entretien du bien-être au travail destiné aux cadres

Présentation de l'étude

Je suis Mounia Orabi, doctorante en gestion des ressources humaines à l'université cadi ayyad Marrakech. Dans le cadre de ma recherche doctorale qui porte sur le bien-être au travail, j'effectue des entretiens auprès de plusieurs cadres pour pouvoir mieux comprendre cette problématique dans le contexte professionnel marocain. Pour cela, je vous prie de répondre en toute objectivité à ces questions. Je m'engage à respecter l'anonymat.

Axe 1 : Caractéristiques de l'interviewé

- Genre :
- Tranche d'âge :
- Ville :
- Poste actuel :
- Date et heure d'entretien :
- Adresse e-mail :

Axe 2 : Situation actuelle de l'interviewé

1. Permettez-moi de vous demander de me parler de votre parcours académique
2. Pouvez-vous décrire les étapes de votre parcours professionnel
3. Quelle est votre ancienneté et comment avez-vous évolué au sein de cette entreprise ?
4. Comment exercez-vous vos fonctions actuelles ? (poste, périmètre du poste, poste d'encadrement)

Axe 3 : Bien-être général et introduction au bien-être au travail

1. Pouvez-vous me parler brièvement de votre vie de manière générale (mariage, enfants, parents, relations amicales, vie associative, activités de divertissement...)
2. Comment évaluez-vous votre vie de façon générale ? (santé, travail, famille) ?
3. Que représente le bien-être de façon générale pour vous ?
4. Comment ce bien-être se manifeste chez vous ? pouvez-vous me donner des exemples concrets ?
5. Quelles sont les caractéristiques individuelles qui influencent votre bien-être ?

6. Y-a-t-il un lien entre le bien-être général et le bien-être dans la sphère professionnelle ?

Axe 4 : Composantes du bien-être au travail

1. Quelle est votre définition et perception du bien-être au travail ?
2. Quelles sont les composantes du bien-être au travail ? Qu'en est-il de la santé au travail ? de la satisfaction de la vie en générale ? de la satisfaction des dispositifs RH mis en place par l'entreprise ?
3. Quelles sont les dimensions qui vous touchent le plus et augmentent votre sentiment de bien-être au sein de l'entreprise ?
4. Comment évaluez-vous votre bien-être dans la situation professionnelle actuelle ?
5. Pensez-vous que votre entreprise est responsable de votre bien-être ou vous êtes vous-même le seul responsable ?
6. Selon vous, quel est le degré de conscience des entreprises marocaines des bénéfices du bien-être de leurs employés ?
7. D'après vous, quels sont les facteurs qui l'influencent ? comment la culture, la société, l'entreprise l'impactent ?

Fin de l'entretien

- Récapitulatif des idées principales
- Avez-vous d'autres informations à ajouter ?
- Remerciement de l'interviewé de sa participation.

BIBLIOGRAPHIE

- Argyle, M et Martin, M. (1991), The psychological causes of happiness, In. F. Strack, M. Argyle et N. Schwarz (Eds), Subjective well-being : An interdisciplinary perspective (pp. 77-100). New York : Pergamon.
- Bardin, L. (2013). Chapitre II. Le codage. Dans : L. Bardin, *L'analyse de contenu* (pp. 134-149). Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.
- Bellal, E. (2014). Chapitre 15. L'évolution de la fonction RH au Maroc. Soufyane Frimousse éd., Ressources humaines et responsabilités sociétales: Mélanges en l'honneur de Jean-Marie Peretti (pp. 159-164). Caen, France: EMS Editions.
- Bouffard, L., (1997), Numéro spécial : le bonheur. Variations sur le thème du bonheur. Revue québécoise de psychologie, vol. 18, n°2.
- Bouterfas, N., Desrumaux, P., Leroy-Fremont, N. & Boudenghan, M. (2016). Charge de travail, justice, soutien et résilience : quels effets sur l'épuisement professionnel des travailleurs sociaux et quelles médiations par la satisfaction des besoins ? Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, numéro 110(2), 177-207.
- Cerdin, J. (2004). Les carrières dans un contexte global. *Management & Avenir*, 1(1), 155-175.
- Cousin, O. (2004), les cadres : grandeur et incertitudes, Paris : l'Harmattan, Coll. Logiques sociales
- Cultiaux, J. (2014). Mal-être au travail (malaise in the work-place). Dans P. Zawieja et F. Guarnieri (dir.), Dictionnaire des risques psychosociaux (p. 444). Seuil.
- Dagenais-Desmarais V et Savoie A (2011). « What is psychological well-being, really? A grassroots approach from organizational sciences » *Journal of Happiness Studies*, July, p1-26.
- Danna, K., 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
- Detang-Dessendre, (2010), « Accès à la formation continue en entreprises et caractéristiques des marchés locaux du travail », *Economie et Statistique*, n°431-432, 2010p.115-128.
- Edenred -Ipsos (2016), Baromètre Edenred- Ipsos : comprendre et améliorer le bien-être au travail

- Fabrique Spinoza (2013), « Le bien-être au travail, un bien en soi et un vecteur de performance socio-économique », 2^e édition
- Forsé, M. & Parodi, M. (2014). Bien-être subjectif et sentiment de justice sociale. L'Année sociologique, vol. 64(2), 359-388.
- Gagnon Y.C. (2005), L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation. Québec : Les presses de l'Université du Québec, 128 p.
- Gazioglu S, Tansel A. (2006), « Job satisfaction in Britain: individual and job related factors », Applied Economics, vol. 38 (10), p. 1163-1171.
- Gervais M., Massicotte P. et Champoux D., (2006), Conditions de travail, de santé et de sécurité des travailleurs du Québec, Etudes et recherches IRRST, 139p
- Goffman, E. (1966). Behavior in Public Place: Notes of the social Organization Gathering. Free Press.
- Herzberg, F. (1959), The motivation to work. New york, John Wiley and Sons Inc. 2e édition
- Hirigoyen, M. F. (2001), Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux, Paris, Syros
- Karvar, A. et Rouban, L. (2004), Les cadres au travail : les nouvelles règles du jeu, Paris la Découverte, collection Entreprise et société
- Lazarus R.S., & Folkman S. (1984). Stress Appraisal, and Coping. New York : Springer Publishing Company.
- Lemieux, N. (2013). Création et adoption de pratiques pour la conduite du changement : une démarche évolutive au sein d'une entreprise québécoise. Question(s) de management, 3(2)
- Malakoff Médéric (2019), Baromètre santé et qualité de vie au travail, 11e édition
- Mahieu, L. (2011). Pourquoi il faut s'occuper des managers. L'Expansion Management Review, 141(2), 28-37. doi:10.3917/emr.141.0028.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003), Analyse des données qualitatives. De Boeck Supérieur.
- Mintzberg H., The Nature of Managerial Work, Prentice Hall, traduction française, 1984, Le Manager au quotidien, les dix rôles du cadre, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1973.
- Opinionway (2017), « Le bien-être au travail : enquête nationale auprès des travailleurs marocains »

- Peretti, J.M (2017). «Bonheur au travail, bonheur par travail », la revue RH&M, n°67, p.42-43
- Piotet, F. (2011), Le piège de la souffrance au travail. Revue Projet, 323(4), 23-31.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000), Positive psychology : An introduction. American Psychologist, 55(1), 5-14.
- Thevenet, M., (2009), Manager en temps de crise, Eyrolles, Paris
- Wacheux, F (1996), Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion, Economica, Paris
- Wadsworth et al. (2010), « The work environment, stress and well-being », Occupational Medicine, Volume 60, Issue 8, 635–639
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In. D. Kahneman, E. Deiner, N ; Schwarz (Eds.), Well-being/ The foundations of hedonic psychology (392-412). New York : Russle Sage.
- Yin, R.K. (2003). Case Study Research : Design and Methods, 3rd edition, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Zarrad H. (2019) « Les effets du bien-être au travail sur la performance du vendeur: Rôle modérateur de la socialisation organisationnelle », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l’audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 895- 915