

**Le bien-être au travail comme levier de performance durable :
Concepts, approches et modèles à l'épreuve du contexte
managérial africain**

**Workplace Well-Being as a Lever for Sustainable Performance:
Concepts, Approaches and Models Tested against the African
Managerial Context**

Soufiane MOUFAKKIR

Doctorant en Economie appliquée
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Salé
Université Mohammed V - Maroc
Laboratoire de recherche Management Entrepreneuriat et Développement (MED)

Adraa ISMAILI

Enseignante chercheuse
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Salé
Université Mohammed V - Maroc
Laboratoire de recherche Management Entrepreneuriat et Développement (MED)

Date de soumission : 21/07/2026

Date d'acceptation : 04/09/2026

Pour citer cet article :

MOUFAKKIR. S. & ISMAILI. A. (2026). « Le bien-être au travail comme levier de performance durable : Concepts, approches et modèles à l'épreuve du contexte managérial africain », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 9 » pp : 311- 333.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons
Attribution License 4.0 International License



Résumé

Le bien-être au travail est devenu un objet de recherche incontournable en management des ressources humaines. Pourtant, la grande majorité des modèles théoriques qui le structurent - Job Demands-Resources, PERMA, Sustainable HRM - ont été élaborés dans des contextes nord-américains et européens, reposant sur des présupposés culturels spécifiques rarement interrogés. Cet article se propose d'examiner de manière critique ces approches dominantes à l'épreuve du contexte managérial africain, avec un focus particulier sur le Maroc, mobilisé ici comme étude de cas illustrative et non comme échantillon représentatif de l'ensemble du continent. À partir d'une revue narrative, analytique et critique de la littérature, croisant théories du bien-être, gestion stratégique des ressources humaines et perspectives critiques et postcoloniales du management, cette recherche vise à : (1) clarifier la polysémie du concept de bien-être au travail ; (2) analyser les présupposés culturels des modèles dominants ; (3) évaluer leur transférabilité aux organisations africaines ; et (4) proposer un cadre d'analyse contextualisé, formalisé sous forme de schéma, articulant bien-être et performance durable dans des environnements hybrides. Les résultats mettent en évidence un décalage structurel entre les prescriptions théoriques importées et certaines dynamiques organisationnelles locales - marquées, dans de nombreux contextes, par le collectivisme, la distance hiérarchique et l'héritage colonial - et plaident pour une décolonisation des savoirs managériaux, sans prétendre à l'homogénéité des réalités africaines. Des implications théoriques et managériales sont discutées.

Mots clés : bien-être au travail ; performance durable ; contexte africain ; Maroc ; décolonisation des savoirs managériaux.

Abstract

Workplace well-being has become a central research agenda in human resource management. Yet the dominant theoretical models - Job Demands-Resources, PERMA, Sustainable HRM - were developed in North American and European contexts, resting on culturally specific assumptions that are rarely questioned. This article critically examines these frameworks in light of the African managerial context, with a particular focus on Morocco, used here as an illustrative case rather than a representative sample of the continent. Drawing on a narrative, analytical and critical literature review that bridges well-being theories, strategic HRM, and critical postcolonial management perspectives, this research aims to: (1) clarify the polysemy of the workplace well-being concept; (2) analyse the cultural presuppositions embedded in dominant models; (3) assess their transferability to African organisations; and (4) propose a contextualized analytical framework, formalised as a diagram, linking well-being and sustainable performance in hybrid environments. Findings reveal a structural gap between imported theoretical prescriptions and local organisational dynamics - shaped, in many contexts, by collectivism, power distance, and colonial legacies - and argue for a decolonisation of managerial knowledge, without assuming homogeneity across African realities. Theoretical and managerial implications are discussed.

Keywords : workplace well-being; sustainable performance; African context; Morocco; decolonisation of knowledge.

Introduction

Le bien-être au travail s'est progressivement imposé comme un champ de recherche central en sciences de gestion, en psychologie organisationnelle et en gestion des ressources humaines (GRH). Au-delà de sa dimension sociale et éthique, il est aujourd'hui largement reconnu comme un déterminant stratégique de la performance organisationnelle durable : les organisations qui investissent dans la qualité de vie de leurs collaborateurs affichent des taux d'engagement, de rétention et de productivité significativement supérieurs (Gallup, 2025 ; Guest, 2017 ; Pfeffer, 2018). Ce constat a stimulé une production scientifique abondante, mobilisant des cadres théoriques aussi divers que le modèle Job Demands-Resources (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007), le modèle PERMA issu de la psychologie positive (Seligman, 2011), ou encore les approches du Sustainable Human Resource Management (Spreitzer et al., 2012).

Un examen critique de cette littérature révèle toutefois une limite fondamentale : la quasi-totalité de ces modèles théoriques a été élaborée dans des contextes nord-américains et européens. Ils reposent sur des présupposés culturels spécifiques - individualisme, autonomie personnelle, rationalité instrumentale, contractualisation des relations de travail - présentés implicitement comme universels. Or, les travaux des critical management studies et des approches postcoloniales du management (Nkomo, 2011 ; Yousfi, 2014 ; Alcadipani & Faria, 2014) montrent que cette prétendue universalité constitue une forme d'hégémonie épistémique qui tend à invisibiliser les réalités organisationnelles non occidentales et à en fausser l'analyse. Cette problématique revêt une acuité particulière dans les contextes africains ; un ensemble qu'il convient d'emblée de ne pas homogénéiser, tant la diversité culturelle, institutionnelle et économique du continent est importante. Les systèmes de gestion contemporains en Afrique sub-saharienne et au Maghreb portent, dans de nombreux cas, l'empreinte d'un double héritage : d'une part, les structures bureaucratiques et hiérarchiques introduites par la colonisation ; d'autre part, des logiques culturelles profondes fondées sur le collectivisme, les liens communautaires et les dynamiques relationnelles (Jackson, 2014). Le cas du Maroc illustre de manière emblématique cette hybridation, sans pour autant en épuiser la diversité : le paysage managérial marocain se caractérise par l'adoption croissante de référentiels européens et américains en matière de GRH - politiques de qualité de vie au travail (QVT), outils d'évaluation de la performance, démarches de talent management - coexistant avec des spécificités culturelles marquées par le respect de la hiérarchie, l'importance du collectif et la centralité des relations interpersonnelles (Orabi & Bentaleb, 2018).

Le Maroc n'est pas mobilisé ici comme un cas représentatif de l'ensemble des organisations africaines, mais comme une étude de cas illustrative permettant d'examiner de façon approfondie et documentée la manière dont l'hybridation entre référentiels importés et logiques locales se donne concrètement à voir dans un contexte national précis. Les enseignements qui en sont tirés sont donc formulés avec la prudence requise et présentés comme des pistes de généralisation à valider empiriquement dans d'autres contextes nationaux africains.

Cette coexistence génère des tensions et des décalages qui interrogent la pertinence et l'opérationnalité des modèles dominants dans ce type de contexte. Des dispositifs formellement alignés sur les best practices internationales peuvent ne pas produire les effets attendus sur la motivation, l'engagement ou la performance s'ils ne prennent pas en compte les attentes locales, les normes sociales et les logiques informelles d'organisation du travail. C'est cette inadéquation structurelle, encore insuffisamment documentée dans la littérature scientifique, que cet article se propose d'examiner.

L'objectif de cet article est quadruple. Il vise d'abord à clarifier la polysémie du concept de bien-être au travail en identifiant ses principales définitions et dimensions dans la littérature. Il cherche ensuite à analyser de manière critique les présupposés culturels des approches théoriques dominantes. Il s'attache également à évaluer la transférabilité de ces modèles aux organisations africaines, en prenant appui sur le cas marocain. Enfin, il propose les jalons d'un cadre d'analyse contextualisé, formalisé sous forme de schéma, susceptible d'articuler bien-être, performance durable et spécificités institutionnelles et culturelles africaines. Cet article s'inscrit ainsi dans un mouvement plus large de décolonisation des savoirs managériaux (Boussebaa et al., 2012), plaidant pour une science du management plus inclusive, attentive aux trajectoires historiques, culturelles et institutionnelles des différentes parties du monde.

Cette recherche repose sur une revue narrative, analytique et critique de la littérature. Le corpus a été constitué de manière itérative et raisonnée à partir de trois ensembles de sources : (i) les travaux fondateurs du champ du bien-être au travail et de la psychologie organisationnelle (Locke, 1976 ; Danna & Griffin, 1999 ; Ryan & Deci, 2001, 2017 ; Seligman, 2011) ; (ii) les cadres de GRH stratégique et de Sustainable HRM (Bakker & Demerouti, 2007 ; Spreitzer et al., 2012 ; Guest, 2017 ; Pfeffer, 2018) ; et (iii) les perspectives critiques, postcoloniales et de gestion comparée mobilisées pour examiner le contexte africain et marocain (Hofstede, 1991 ; Nkomo, 2011 ; Boussebaa et al., 2012 ; Jackson, 2014 ; Yousfi, 2014 ; Alcadipani & Faria, 2014 ; Orabi & Bentaleb, 2018 ; Taoussi & Afilal, 2025). La

sélection des sources a privilégié leur pertinence directe au regard des quatre sous-questions de recherche plutôt que l'exhaustivité d'une base documentaire unique ; elle couvre une période allant des contributions fondatrices (à partir de 1976) aux publications les plus récentes disponibles (jusqu'en 2025).

Conformément à cette démarche, notre plan consistera, dans un premier lieu, à poser la problématique et les sous-questions de recherche qui structurent ce travail. Il permettra, en second lieu, de mettre à l'épreuve les principaux modèles théoriques du bien-être au travail développés par la littérature, avant de pouvoir présenter et analyser le contexte managérial africain et marocain. Une discussion proposera les jalons d'un cadre d'analyse contextualisé, formalisé sous forme de schéma, avant d'établir enfin notre conclusion.

1. Revue de littérature : problématique et ancrage scientifique

La problématique centrale qui structure cette recherche peut être formulée ainsi : **dans quelle mesure et sous quelles conditions le bien-être au travail peut-il constituer un levier de performance durable dans les organisations africaines, alors même que les modèles dominants sont principalement issus de contextes occidentaux et peu adaptés aux réalités managériales locales ?**

Cette interrogation principale se décline en quatre sous-questions de recherche :

- SQ1 : Comment le concept de bien-être au travail est-il défini et opérationnalisé dans les principales théories et modèles occidentaux, et quelles en sont les dimensions constitutives ?
- SQ2 : Quels sont les présupposés culturels implicites de ces approches, et quelles en sont les limites lorsqu'elles sont appliquées aux contextes africains ?
- SQ3 : Comment les héritages coloniaux, institutionnels et socioculturels influencent-ils les pratiques managériales et les expériences de bien-être dans les organisations marocaines ?
- SQ4 : Quelles adaptations ou quels cadres alternatifs contextualisés pourraient mieux répondre aux besoins des organisations africaines et contribuer à la décolonisation des savoirs managériaux ?

Ces questions s'inscrivent dans un contexte de lacunes scientifiques identifiées. Premièrement, la littérature sur le bien-être au travail demeure dominée par des recherches produites dans les pays occidentaux, les études empiriques portant sur les organisations africaines restant marginales. Deuxièmement, les modèles existants sont rarement interrogés quant à leur transférabilité culturelle et institutionnelle. Troisièmement, peu de recherches articulent

explicitement bien-être, performance durable et héritage historique des pratiques managériales dans une perspective intégrée. La présente contribution entend combler partiellement ces lacunes par une revue de la littérature, dont les modalités de constitution du corpus sont explicitées ci-dessus.

2. Cadre théorique

2.1. La polysémie du bien-être au travail : cartographie d'un concept multidimensionnel

Le bien-être au travail est un concept polysémique dont les contours conceptuels ont évolué considérablement au fil des décennies. Les premières conceptualisations l'assimilaient essentiellement à la satisfaction professionnelle (Locke, 1976), définie comme un état émotionnel positif résultant de l'évaluation de son travail ou de ses expériences professionnelles. Cette vision, centrée sur les attitudes et les perceptions individuelles, a longtemps dominé la recherche en comportement organisationnel.

Un premier élargissement conceptuel s'est opéré avec l'intégration des dimensions relatives à la santé mentale et à la prévention des risques psychosociaux. Danna et Griffin (1999) ont proposé un modèle hiérarchique distinguant la santé générale - comprenant les indicateurs physiques et psychologiques - et la satisfaction au travail, envisagée comme une composante spécifique du bien-être global. Cette approche, qui rejoint les orientations promues par l'Organisation mondiale de la santé en matière d'environnements de travail favorables à la santé (WHO, 2010), a contribué à intégrer le bien-être dans les politiques organisationnelles de santé au travail.

Un second tournant théorique majeur est intervenu avec l'émergence de la psychologie positive. Ryan et Deci (2001, 2017) ont distingué deux grandes traditions dans la conceptualisation du bien-être : la tradition hédonique, qui met l'accent sur le plaisir, la satisfaction et l'absence de souffrance ; et la tradition eudémonique, qui insiste sur l'épanouissement personnel, l'autonomie, la compétence et le sens donné à l'activité. Cette distinction a profondément restructuré le champ et demeure à ce jour une référence théorique fondamentale.

À partir de cette distinction, plusieurs modèles intégrateurs ont été développés. Le modèle PERMA de Seligman (2011) propose une conceptualisation multidimensionnelle articulant cinq composantes : Positive emotions (émotions positives), Engagement, Relationships (relations), Meaning (sens), et Accomplishment (accomplissement). Ce cadre, ancré dans la

psychologie positive organisationnelle, a connu une large diffusion académique et professionnelle, notamment dans les démarches d'évaluation de la QVT.

Par ailleurs, des travaux comme ceux d'Abaidi (2015) et de Creusier (2013) ont contribué à la construction et à la validation d'instruments de mesure du bien-être au travail dans des contextes francophones, soulignant la nécessité d'adapter les outils de mesure aux contextes culturels d'application. Ces contributions témoignent d'un effort de contextualisation qui reste cependant encore circonscrit aux environnements européens.

Au total, la littérature identifie trois grandes dimensions constitutives du bien-être au travail : une dimension affective (émotions positives, satisfaction, absence de détresse psychologique), une dimension cognitive (sens du travail, clarté des rôles, sentiment d'accomplissement) et une dimension sociale (qualité des relations interpersonnelles, soutien social, sentiment d'appartenance). C'est précisément cette dimension sociale qui mérite une attention particulière dans les contextes africains, où les logiques communautaires et relationnelles jouent un rôle structurant, sans que cette observation ne soit généralisée de façon uniforme à l'ensemble des réalités du continent.

2.2. Les modèles dominants et leurs fondements : JD-R, PERMA et Sustainable HRM

Trois modèles théoriques structurent aujourd'hui le champ du bien-être organisationnel et méritent un examen approfondi au regard de leurs implications pour la performance durable.

2.2.1. Le modèle Job Demands-Resources (JD-R)

Développé par Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli (2001), puis enrichi par Bakker et Demerouti (2007), le modèle JD-R constitue sans doute le cadre théorique le plus influent dans la recherche sur le bien-être au travail. Son architecture conceptuelle repose sur la distinction entre deux catégories de variables : les exigences du travail (job demands), qui désignent les aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels requérant un effort soutenu ; et les ressources du travail (job resources), qui renvoient aux éléments facilitant l'accomplissement des objectifs, réduisant les exigences et stimulant le développement personnel.

Le modèle postule deux processus distincts : un processus d'épuisement (burnout pathway), selon lequel des exigences élevées et des ressources insuffisantes engendrent de l'épuisement professionnel et nuisent à la santé ; et un processus motivationnel (motivation pathway), par lequel des ressources abondantes favorisent l'engagement au travail et, in fine, la

performance. Bakker et Albrecht (2018) ont montré que ce modèle s'applique à des secteurs et des contextes variés, ce qui a contribué à lui conférer une apparente universalité.

Une lecture critique révèle toutefois que le modèle JD-R repose sur des présupposés qui méritent d'être interrogés plutôt que rejetés en bloc. La notion de « ressources organisationnelles » - autonomie, feedback, soutien du superviseur - est conceptualisée à partir d'environnements de travail caractérisés par une faible distance hiérarchique et une forte individualisation des relations d'emploi. Dans des contextes africains où la distance hiérarchique tend à être plus élevée (Hofstede, 1991) et où les relations de travail peuvent être davantage structurées par des logiques communautaires et paternalistes, la portée explicative du modèle peut se trouver limitée, ce qui invite moins à l'écarter qu'à en enrichir le contenu, comme nous le proposons en section 4.

2.2.2. Le modèle PERMA et la psychologie positive organisationnelle

Le modèle PERMA de Seligman (2011) représente la contribution la plus emblématique de la psychologie positive à la conceptualisation du bien-être organisationnel. Son ambition est de dépasser une conception déficitaire de la santé mentale pour s'orienter vers une conception du « flourishing » — l'épanouissement — comme objectif en soi. Ce modèle a exercé une influence considérable sur les pratiques de management du bonheur au travail et les politiques de Chief Happiness Officer, particulièrement répandues dans les entreprises technologiques nord-américaines.

Sur le plan scientifique, l'apport du modèle PERMA est indéniable : il a contribué à déplacer le regard de la pathologie vers le potentiel, et à légitimer une approche positive du management des personnes. Cependant, la dimension Relationships (R) du modèle est conceptualisée de manière individualiste, renvoyant aux liens interpersonnels positifs vécus sur le plan personnel. Cette conceptualisation rend compte de façon partielle des logiques collectives et communautaires qui structurent les relations de travail dans de nombreuses sociétés africaines, où le groupe constitue une référence identitaire importante.

2.2.3. Le Sustainable HRM : bien-être et performance dans une perspective systémique

L'approche du Sustainable Human Resource Management (Spreitzer et al., 2012 ; Guest, 2017) constitue un troisième cadre théorique pertinent pour articuler bien-être et performance organisationnelle. Elle postule l'existence de « mutual gains » - gains mutuels - selon lesquels les politiques de GRH favorisant le bien-être et le développement des collaborateurs produisent simultanément des bénéfices pour les individus et pour les organisations. Pfeffer

(2018) a prolongé cette perspective en soulignant les externalités sociales et économiques des environnements de travail délétères, plaidant pour une conception de la performance organisationnelle intégrant les dimensions humaines et sociales.

Cette approche présente l'avantage de replacer le bien-être dans une logique systémique et de long terme, dépassant la vision court-termiste de la productivité. Elle demeure néanmoins fondée sur un modèle implicitement libéral de la relation d'emploi, dans lequel l'organisation dispose d'une marge de manœuvre significative pour ajuster ses politiques de GRH, marge de manœuvre que les cadres normatifs internationaux, tels que les orientations de l'Organisation internationale du travail sur le travail décent (ILO, 2016), contribuent à définir sans toujours refléter les contraintes structurelles propres aux marchés du travail africains. Dans des contextes caractérisés par une forte informalité du marché du travail, des contraintes institutionnelles importantes et une faible capacité d'investissement dans le capital humain, les conditions d'application de ce modèle sont structurellement différentes.

Tableau N°1 : Synthèse comparative des trois modèles dominants du bien-être au travail

Modèle	Mécanisme central	Présupposé culturel implicite	Limite potentielle dans certains contextes africains
JD-R (Demerouti et al., 2001 ; Bakker & Demerouti, 2007)	Équilibre exigences / ressources du travail ; processus d'épuisement et processus motivationnel	Ressources organisationnelles pensées pour une faible distance hiérarchique et une forte individualisation des relations d'emploi	Peut sous-pondérer les ressources relationnelles et communautaires (soutien du groupe, solidarité des pairs)
PERMA (Seligman, 2011)	Cinq composantes de l'épanouissement : émotions positives, engagement, relations, sens, accomplissement	Dimension « Relationships » conceptualisée de façon individualiste	Peut rendre compte de façon incomplète des logiques collectives et communautaires structurant le travail
Sustainable HRM (Spreitzer et al., 2012 ; Guest, 2017)	« Mutual gains » entre bien-être individuel et performance organisationnelle	Cadre institutionnel formalisé et marge de manœuvre managériale significative	Compatibilité limitée avec une forte informalité du marché du travail et des contraintes institutionnelles fortes

Source : élaboré par nos soins.

2.3. Les présupposés culturels des théories dominantes : une lecture critique et nuancée

L'analyse des modèles présentés ci-dessus révèle un ensemble de présupposés culturels implicites qui en conditionnent la validité externe. On peut en identifier au moins quatre dimensions, présentées ici non comme des oppositions tranchées entre deux blocs homogènes, mais comme des tendances dominantes appelant nuance et contingence.

Premièrement, l'individualisme comme ancrage anthropologique. La plupart des modèles occidentaux du bien-être conceptualisent l'individu comme unité d'analyse fondamentale : c'est l'individu qui ressent des émotions positives, éprouve de l'engagement, développe son potentiel. Cette conception individualiste, cohérente avec les valeurs culturelles dominantes dans les sociétés nord-américaines et d'Europe du Nord, apparaît, selon les travaux de Hofstede (1991) et de Jackson (2014), moins ajustée à des sociétés où l'identité est davantage définie par l'appartenance au groupe, à la famille ou à la communauté, sans que l'on puisse pour autant en déduire une homogénéité culturelle de l'ensemble des sociétés africaines. Il faut d'ailleurs rappeler que les indices de Hofstede (1991) sont des scores agrégés au niveau national, construits à partir d'enquêtes menées principalement en milieu salarié urbain dans un sous-ensemble de pays ; ils ont fait l'objet de critiques méthodologiques substantielles quant à leur capacité à rendre compte des variations infranationales (générationnelles, régionales, sectorielles) et ne doivent donc être mobilisés que comme un indicateur de tendance, et non comme une mesure fine des cultures nationales.

Deuxièmement, l'autonomie comme ressource fondamentale. Le modèle JD-R et les approches de Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2017) accordent un rôle central à l'autonomie dans le travail comme déterminant du bien-être et de la motivation intrinsèque. Or, dans des contextes organisationnels caractérisés par une forte distance hiérarchique - plus fréquente, selon Hofstede (1991), dans certaines organisations publiques et privées en Afrique - l'autonomie n'est pas nécessairement perçue comme une ressource positive : elle peut, dans ces configurations, générer de l'anxiété ou être vécue comme un retrait du soutien hiérarchique.

Troisièmement, la contractualisation des relations de travail. Les modèles occidentaux présupposent un cadre institutionnel formalisé, dans lequel les droits et obligations réciproques entre employeurs et salariés sont clairement définis et réglementés. Cette hypothèse est plus fragile dans de nombreux contextes africains où l'économie informelle représente une part considérable de l'emploi, où les relations de travail sont souvent régies par

des logiques de réciprocité et de dette sociale, et où les institutions de régulation du marché du travail sont d'une portée inégale selon les pays.

Quatrièmement, la rationalité instrumentale comme mode d'organisation du travail. Les théories dominantes postulent implicitement que les acteurs organisationnels poursuivent des objectifs clairement définis selon une rationalité stratégique. Or, dans de nombreuses organisations africaines, les logiques d'action sont davantage structurées par des considérations relationnelles, des obligations morales et des appartenances identitaires qui dépassent la sphère professionnelle stricto sensu.

Réserve méthodologique. Ces quatre constats, bien qu'appuyés par des travaux de référence (Hofstede, 1991 ; Jackson, 2014 ; Nkomo, 2011), reposent sur un corpus empirique encore limité en volume et en diversité géographique. Ils sont donc présentés comme des hypothèses de lecture plausibles et documentées plutôt que comme des régularités empiriquement établies à l'échelle du continent ; leur validation appellerait des études empiriques complémentaires, couvrant une pluralité de secteurs et de pays africains, qui constituent une piste de recherche future explicitement identifiée en conclusion.

3. Le contexte africain et marocain : hybridation managériale et héritage colonial

L'Afrique compte 54 pays, une pluralité de langues, de religions et de trajectoires coloniales (françaises, britanniques, portugaises, ou l'absence de colonisation directe dans le cas de l'Éthiopie), ainsi que des niveaux de développement institutionnel très hétérogènes. Les travaux mobilisés dans cette section - notamment ceux de Hofstede (1991) et de Jackson (2014) - reposent sur des indices agrégés au niveau national ou sur des études conduites dans un nombre restreint de pays d'Afrique sub-saharienne anglophone, et ne sauraient être extrapolés sans précaution à l'ensemble du continent, ni a fortiori au Maghreb, dont les référents culturels et religieux diffèrent sensiblement. Les développements qui suivent doivent donc être lus comme l'exposé de tendances documentées dans une partie de la littérature, et non comme la description d'un « modèle africain » homogène.

3.1. L'héritage colonial dans les pratiques managériales africaines

Pour comprendre les spécificités des pratiques managériales africaines contemporaines, il est utile de les situer dans leur trajectoire historique longue, tout en gardant à l'esprit l'hétérogénéité des situations nationales. La colonisation a profondément restructuré les systèmes d'organisation du travail dans une large partie de l'Afrique, en introduisant des formes bureaucratiques centralisées et hiérarchisées inspirées des modèles administratifs européens. Il importe toutefois de ne pas traiter cet héritage comme un bloc homogène : les

administrations coloniales françaises, britanniques ou portugaises ont laissé des empreintes institutionnelles distinctes ; en matière de droit du travail, de rapport à l'État ou de structuration des corps de métiers. Le Maroc, ancien protectorat français, et les pays d'Afrique australe ou de l'Est étudiés par une partie de la littérature mobilisée ici (Jackson, 2014) n'ont pas nécessairement hérité des mêmes logiques organisationnelles. Ces structures, conçues pour servir les intérêts économiques des puissances coloniales, étaient néanmoins fondées, par-delà cette diversité, sur une logique de contrôle et de discipline qui a laissé des traces durables dans de nombreuses organisations post-indépendance.

Comme le soulignent Nkomo (2011) et Boussebaa et al. (2012), les théories managériales qui se sont diffusées à l'échelle mondiale depuis la seconde moitié du XX^e siècle ont contribué à perpétuer cette hégémonie épistémique sous une forme renouvelée : les business schools, les cabinets de conseil internationaux et les standards managériaux globaux ont fonctionné comme des vecteurs de transmission de normes organisationnelles exogènes, présentées comme universellement valides et techniquement neutres. Cette diffusion a conduit à une marginalisation des savoirs et des pratiques managériales locales, que les approches décoloniales s'efforcent aujourd'hui de réhabiliter.

Yousfi (2014) a montré, dans le cas tunisien, comment l'hybridation entre logiques managériales importées et dynamiques culturelles locales produit des configurations organisationnelles spécifiques, irréductibles aux catégories analytiques des théories occidentales. Ces configurations sont caractérisées par une coexistence paradoxale entre des structures formelles alignées sur des modèles internationaux et des pratiques informelles structurées par des logiques culturelles locales - ce qu'elle nomme « l'hybridité persistante ». C'est ce cadre de lecture par l'hybridation, plutôt qu'une opposition binaire entre deux ensembles homogènes, que nous retenons pour l'ensemble de cet article.

3.2. Le cas du Maroc : entre adoption des référentiels internationaux et spécificités culturelles

Le contexte marocain offre un terrain d'analyse riche pour examiner ces tensions, à titre d'étude de cas illustrative, et non représentative de l'ensemble des configurations africaines, dont la diversité culturelle, institutionnelle et économique demeure considérable. Le paysage managérial marocain est caractérisé par une hybridation entre, d'une part, l'adoption accélérée de référentiels européens et américains en GRH — politiques QVT, évaluation à 360 degrés, démarches de talent management, certifications ISO — et, d'autre part, des spécificités culturelles profondes, marquées par l'importance des relations interpersonnelles, du collectif

familial et communautaire, du respect de l'autorité hiérarchique et des valeurs de solidarité (Orabi & Bentaleb, 2018).

Cette hybridation peut générer des effets paradoxaux. Des dispositifs formels de bien-être au travail, conformes aux standards internationaux, peuvent ne pas produire les effets escomptés sur l'engagement et la performance si leur conception ne tient pas compte des attentes et des représentations culturelles locales. Taoussi et Afilal (2025) ont mis en évidence, dans le secteur automobile marocain, que l'influence du bien-être sur la performance au travail est significativement modulée par des variables culturelles et relationnelles spécifiques au contexte local. La reconnaissance sociale, le sentiment d'appartenance à une communauté de travail et la qualité des relations avec la hiérarchie apparaissent comme des déterminants du bien-être plus saillants dans ce contexte que les indicateurs classiques d'autonomie ou de développement personnel.

Par ailleurs, le marché du travail marocain présente des caractéristiques structurelles (fort taux de chômage des jeunes, importance du secteur informel, niveaux de protection sociale inégaux selon les secteurs) qui créent des conditions d'emploi différentes de celles présumées par les modèles du Sustainable HRM. Ces réalités limitent la portée pratique des préconisations issues de la littérature internationale, qui supposent un niveau de sécurité économique et institutionnelle que ne connaît pas une partie significative des travailleurs marocains. Ce constat, établi pour le Maroc, ne peut être extrapolé mécaniquement à d'autres pays africains sans vérification empirique préalable.

3.3. La dimension collective du bien-être en Afrique : vers une reconceptualisation

L'une des limites les plus significatives des modèles occidentaux du bien-être au travail, lorsqu'on les applique au contexte africain, tient à leur capacité limitée à rendre compte de la dimension profondément collective du rapport au travail dans de nombreuses sociétés du continent. La philosophie ubuntu « Je suis parce que nous sommes », qui imprègne de nombreuses sociétés bantoues d'Afrique australe et de l'Est, constitue une ontologie sociale sensiblement différente de l'individualisme présumé par les théories du bien-être occidental. Il convient toutefois de souligner que cette référence philosophique est spécifiquement ancrée en Afrique sub-saharienne : elle ne s'applique pas telle quelle au Maroc, dont les logiques collectives relèvent d'autres référents culturels et religieux (solidarité familiale élargie, valeurs de l'Islam, organisation communautaire amazighe). L'analogie entre ubuntu et collectivisme marocain, mobilisée ici à titre heuristique pour souligner un air de

famille dans le primat accordé au collectif, ne doit donc pas être lue comme une identité de nature entre ces deux ensembles culturels.

Jackson (2014) a montré que dans les contextes africains étudiés, principalement des économies d'Afrique sub-saharienne anglophone, la satisfaction au travail et le sentiment de bien-être sont étroitement liés à la qualité des relations interpersonnelles, au sentiment de contribuer à un collectif valorisé et à la reconnaissance sociale dans la communauté élargie ; facteurs qui dépassent largement la sphère strictement organisationnelle. Cette dimension extra-organisationnelle du bien-être est quasiment absente des modèles dominants, qui délimitent implicitement la sphère du bien-être au travail aux frontières de l'organisation formelle. Sa transposition au cas marocain, développée en section 3.2, s'appuie sur des travaux distincts (Orabi & Bentaleb, 2018 ; Taoussi & Afilal, 2025) plutôt que sur une extrapolation directe des études sub-sahariennes.

Ainsi, tout cadre d'analyse du bien-être au travail adapté aux contextes africains devrait intégrer : (1) la dimension communautaire et extra-organisationnelle du bien-être ; (2) le rôle structurant des dynamiques de groupe et d'appartenance identitaire ; (3) les formes de reconnaissance sociale qui opèrent à l'échelle de la communauté et non seulement de l'organisation ; et (4) les logiques de réciprocité et d'obligation morale qui régissent les relations de travail.

4. Discussion : vers un cadre contextualisé du bien-être et de la performance durable en Afrique

4.1. Repenser la relation bien-être – performance dans les contextes hybrides

La relation entre bien-être au travail et performance organisationnelle, bien que soutenue par un large corpus de travaux dans les contextes occidentaux (Guest, 2017 ; Pfeffer, 2018), mérite d'être réexaminée lorsqu'on la situe dans des contextes hybrides comme celui des organisations marocaines étudiées ici, et plus largement dans certains contextes africains présentant des traits similaires. Plusieurs mécanismes de modération peuvent être identifiés, dans une logique d'adaptation et de contingence plutôt que de substitution radicale aux modèles existants ; ils sont formulés comme des pistes de lecture, non comme des régularités déjà établies à l'échelle du continent.

En premier lieu, la nature même de la performance organisationnelle peut revêtir des significations différentes selon les contextes. Dans les sociétés à fort collectivisme, telles que documentées, avec les réserves indiquées en section 2.3, la performance organisationnelle est souvent appréhendée non seulement en termes économiques, mais aussi en termes de

contribution sociale, de maintien des équilibres communautaires et de préservation des relations de confiance. Une organisation qui serait performante économiquement mais socialement délétère, générant des conflits, rompant des liens familiaux, affaiblissant le tissu communautaire, pourrait ne pas être perçue comme performante au sens plein du terme dans ce type de contexte.

En second lieu, les mécanismes par lesquels le bien-être se traduit en performance sont susceptibles de différer. Dans les contextes occidentaux, l'engagement individuel conçu comme une disposition psychologique positive envers son travail, constitue le principal médiateur de la relation bien-être/performance. Dans les quelques contextes africains sur lesquels s'appuie cette discussion (le Maroc (Orabi & Bentaleb, 2018 ; Taoussi & Afilal, 2025) et les économies sub-sahariennes anglophones étudiées par Jackson (2014)), la médiation semble davantage passer par la cohésion du groupe, la qualité des relations hiérarchiques et le sentiment de justice organisationnelle perçu à l'échelle collective ; la généralité de ce constat à d'autres pays africains reste, à ce stade, une hypothèse à tester plutôt qu'un résultat établi.

Ces considérations invitent à enrichir les modèles existants plutôt qu'à les rejeter en bloc. Le modèle JD-R, par exemple, pourrait être réinterprété dans des contextes marqués par un fort collectivisme organisationnel — dont le cas marocain constitue une illustration — en accordant davantage de place aux ressources relationnelles et communautaires — soutien du groupe, solidarité des pairs, reconnaissance de l'appartenance — comme ressources organisationnelles structurantes. Le modèle PERMA pourrait de même être enrichi d'une composante collectiviste rendant compte des émotions, des relations et du sens construits à l'échelle du groupe ; cette proposition, développée en section 4.5, est présentée comme une piste exploratoire et non comme un résultat établi.

4.2. Jalons pour un cadre d'analyse contextualisé

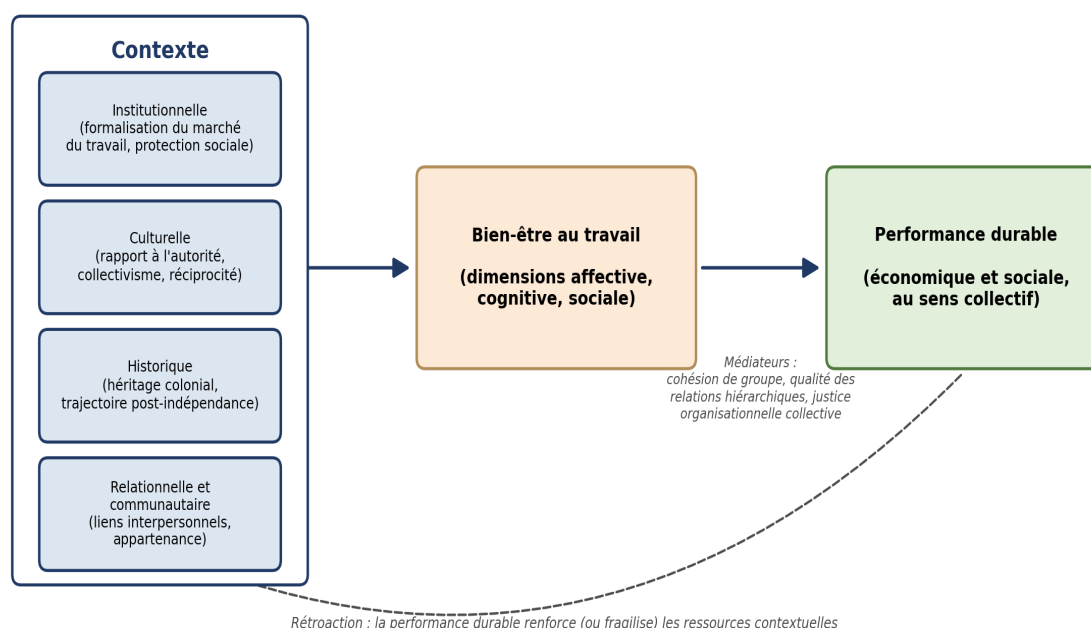
Sur la base de cette analyse critique, il est possible de proposer les jalons d'un cadre d'analyse du bien-être au travail adapté aux réalités africaines. Ce cadre articule quatre dimensions contextuelles complémentaires, résumées dans le tableau n° 2, et leur articulation avec le bien-être au travail et la performance durable est formalisée par la Figure 1 ci-après.

Tableau N°2 : Cadre d'analyse contextualisé du bien-être au travail en Afrique

Dimension	Contenu	Apport par rapport aux modèles dominants
Institutionnelle	Formalisation du marché du travail, qualité des institutions de régulation, niveau de protection sociale	Restitue les marges de manœuvre réelles des organisations, peu explicitées dans les modèles importés
Culturelle	Rapport à l'autorité, importance du groupe, sens du devoir et de la réciprocité	Traite les variables culturelles comme constitutives, et non comme simples variables de contrôle
Historique	Héritage colonial et trajectoire post-indépendance des pratiques managériales	Dimension largement absente des modèles JD-R, PERMA et Sustainable HRM
Relationnelle et communautaire	Qualité des relations interpersonnelles et communautaires, au-delà des frontières de l'organisation formelle	Fait du collectif une condition de possibilité du bien-être, et non un simple corrélat individuel

Source : élaboré par nos soins.

Figure N°1 : Cadre d'analyse contextualisé du bien-être au travail et de la performance durable



Source : élaboré par nos soins.

La première dimension est institutionnelle : elle renvoie aux caractéristiques du contexte économique et institutionnel ; niveau de formalisation du marché du travail, qualité des institutions de régulation, niveau de protection sociale, qui conditionnent les marges de manœuvre des organisations en matière de politique de bien-être. Dans les contextes africains,

cette dimension apparaît déterminante et mérite une attention explicite que les modèles dominants lui accordent peu.

La deuxième dimension est culturelle : elle intègre les valeurs, normes et représentations culturelles qui structurent les expériences subjectives du travail; rapport à l'autorité, importance du groupe, sens du devoir et de la réciprocité, conceptions du temps et de l'accomplissement personnel. Ces variables culturelles ne constituent pas de simples variables de contrôle mais des éléments constitutifs des dynamiques de bien-être dans ces contextes.

La troisième dimension est historique : elle reconnaît le poids de l'héritage colonial dans la structuration des pratiques managériales contemporaines et dans la formation des représentations que les travailleurs ont de leur relation à l'organisation et à l'autorité. Cette dimension est largement absente des modèles dominants et constitue pourtant un facteur d'intelligibilité important dans les contextes africains.

La quatrième dimension est relationnelle et communautaire : elle place au cœur du bien-être au travail la qualité des relations interpersonnelles et communautaires, conçues non comme un simple corrélat du bien-être individuel mais comme sa condition de possibilité. Cette dimension invite à dépasser les frontières conventionnelles de l'organisation formelle pour prendre en compte les interactions entre vie professionnelle et vie communautaire.

Comme le montre la Figure 1, ces quatre dimensions contextuelles agissent sur le bien-être au travail, lui-même relié à la performance durable par des mécanismes médiateurs : cohésion de groupe, qualité des relations hiérarchiques, justice organisationnelle perçue à l'échelle collective, dont l'intensité reste à documenter empiriquement. Une boucle de rétroaction est également représentée : la performance durable, lorsqu'elle se traduit par un renforcement des ressources communautaires et institutionnelles, est susceptible de consolider en retour le contexte dans lequel s'inscrit le bien-être. Ce cadre ne prétend pas se substituer aux modèles existants, mais les enrichir et les adapter en restituant leur dimension culturellement et historiquement située. Il constitue une base théorique pour de futures investigations empiriques, notamment des études qualitatives et quantitatives visant à documenter et à tester les expériences de bien-être des travailleurs dans différents secteurs et contextes organisationnels en Afrique.

4.3. Implications managériales concrètes pour les organisations marocaines et africaines

Le cadre proposé (section 4.2, Figure 1) n'a pas seulement une portée théorique : il suggère des pistes d'action concrètes pour les directions des ressources humaines, présentées ici à titre

de recommandations à documenter et à ajuster selon les contextes organisationnels, et non comme des prescriptions universelles.

- Repenser les dispositifs d'évaluation de la performance individuelle. Dans la mesure où le cadre proposé identifie la cohésion de groupe et la justice organisationnelle collective comme médiateurs potentiels de la relation bien-être/performance, les organisations marocaines gagneraient à compléter leurs outils d'évaluation à 360 degrés (souvent importés tels quels de sièges internationaux) par des indicateurs collectifs (contribution à l'équipe, transmission de savoir-faire, qualité perçue des relations hiérarchiques), plutôt que de s'en tenir à des objectifs strictement individuels.
- Former l'encadrement intermédiaire à un rôle de médiation hiérarchique explicite. Si la qualité des relations avec la hiérarchie constitue, comme le suggèrent Taoussi et Afilal (2025) pour le secteur automobile marocain, un déterminant central du bien-être perçu, les politiques de formation managériale gagneraient à outiller les managers de proximité sur l'écoute, la reconnaissance et l'arbitrage des tensions au sein du collectif, plutôt que sur les seules compétences techniques de pilotage d'objectifs.
- Articuler les dispositifs de QVT aux solidarités communautaires existantes. Plutôt que d'importer des programmes de bien-être individuel (coaching, méditation, avantages individualisés) sans les adapter, les organisations opérant dans des contextes à forte solidarité familiale et communautaire, dont le Maroc constitue un exemple documenté, peuvent envisager des dispositifs collectifs (soutien aux événements familiaux, caisses de solidarité internes, aménagements liés aux obligations communautaires) susceptibles de mieux rejoindre les sources locales de bien-être identifiées en section 3.3.
- Adapter les dispositifs de reconnaissance à l'échelle du groupe autant qu'à celle de l'individu. Les programmes de type « employé du mois », centrés sur la reconnaissance individuelle, pourraient être complétés par des mécanismes de reconnaissance d'équipe, davantage congruents avec une définition collective de l'accomplissement dans les contextes organisationnels étudiés ici.
- Documenter localement avant de généraliser. Ces recommandations, dérivées d'un cadre encore exploratoire et illustrées principalement par le cas marocain, gagneraient à être testées par les directions RH au moyen de diagnostics internes (enquêtes, groupes de discussion) avant tout déploiement à grande échelle, et ne devraient pas

être transposées sans validation préalable à d'autres pays africains dont les configurations institutionnelles et culturelles diffèrent.

4.4. Implications pour la décolonisation des savoirs managériaux

Au-delà de ses implications directes pour la recherche sur le bien-être et la performance, cet article s'inscrit dans un projet plus large de décolonisation des savoirs managériaux (Alcadipani & Faria, 2014 ; Boussebaa et al., 2012). La décolonisation des savoirs ne consiste pas à rejeter en bloc les contributions de la recherche occidentale, mais à les situer, à en révéler les présupposés et à créer les conditions d'une production scientifique plus plurielle, capable d'intégrer des perspectives issues du Sud global.

Dans cette perspective, le développement de recherches empiriques ancrées dans les réalités organisationnelles africaines (documentant les pratiques de GRH, les expériences de bien-être et leurs déterminants dans des secteurs et des pays variés) constitue un enjeu scientifique majeur. Cette production de connaissances contextualisées est non seulement une exigence épistémologique, mais aussi une condition de l'efficacité des politiques organisationnelles et publiques dans ces contextes.

Pour les décideurs publics, les résultats de cette recherche soulignent la nécessité de ne pas reproduire mécaniquement des référentiels exogènes dans les politiques du travail et de bien-être, mais de les adapter aux réalités institutionnelles, culturelles et historiques locales. Le développement de politiques QVT véritablement adaptées aux contextes africains constitue un levier potentiel de développement économique et social durable, à condition qu'elles soient conçues à partir d'une compréhension fine de ces réalités.

4.5. Contribution spécifique de l'article et statut des propositions avancées

Il importe, à ce stade, de distinguer clairement ce qui relève des résultats issus de la littérature analysée de ce qui constitue les propositions conceptuelles propres aux auteurs. **Relèvent de la littérature analysée** : la description des trois modèles dominants (JD-R, PERMA, Sustainable HRM), l'identification de leurs présupposés culturels implicites, ainsi que le constat, documenté par Hofstede (1991), Jackson (2014), Nkomo (2011) et Yousfi (2014), d'un décalage entre ces présupposés et certaines réalités organisationnelles africaines.

Relèvent en revanche des propositions conceptuelles des auteurs : (i) le cadre d'analyse à quatre dimensions (institutionnelle, culturelle, historique, relationnelle et communautaire) et sa formalisation graphique (Figure 1) ; (ii) l'identification des mécanismes médiateurs potentiels (cohésion de groupe, relations hiérarchiques, justice organisationnelle collective) reliant bien-être et performance durable dans les contextes hybrides ; et (iii) la proposition

d'enrichir le modèle PERMA d'une composante collectiviste. Ce dernier point constitue une proposition théorique exploratoire, et non un résultat validé : elle mérite d'être testée empiriquement, par exemple au moyen d'une analyse factorielle confirmatoire sur un échantillon d'organisations africaines, avant de pouvoir être considérée comme une extension robuste du modèle original.

La contribution la plus spécifique de cet article à la littérature sur la performance durable réside dans le déplacement qu'il opère par rapport aux approches dominantes du Sustainable HRM : alors que ces dernières définissent la performance durable essentiellement en termes de « gains mutuels » entre individu et organisation au sein d'un cadre institutionnel formalisé (Spreitzer et al., 2012 ; Guest, 2017), le cadre proposé ici (section 4.2, Figure 1) reformule la performance durable comme une notion elle-même culturellement située ; susceptible d'intégrer, dans les contextes à fort collectivisme, une dimension de préservation des équilibres communautaires et relationnels qui dépasse la seule performance économique de l'organisation. Cette reformulation, encore exploratoire, ouvre une piste de recherche spécifique sur l'opérationnalisation et la mesure d'une performance durable ainsi élargie, qui reste à notre connaissance peu développée dans la littérature existante.

Conclusion

Cet article a poursuivi un double objectif : clarifier les fondements théoriques du bien-être au travail et examiner de manière critique la pertinence et les limites des modèles dominants lorsqu'ils sont confrontés au contexte managérial africain. À partir d'une revue narrative, analytique et critique de la littérature, il a mis en évidence le caractère culturellement situé des approches occidentales — individualistes, fondées sur des présupposés d'autonomie et de contractualisation — et leur inadéquation partielle à certaines réalités organisationnelles africaines, marquées par l'héritage colonial, des logiques communautaires et une hybridation managériale, sans que ces constats ne puissent être généralisés à l'ensemble du continent.

Le cas du Maroc, mobilisé comme étude de cas illustrative, a permis d'illustrer concrètement ces tensions, en montrant comment l'adoption de référentiels internationaux de GRH s'articule, souvent de manière conflictuelle, avec des spécificités culturelles et institutionnelles locales. Les travaux récents comme ceux de Taoussi et Afilal (2025) ou d'Orabi et Bentalab (2018) témoignent d'un intérêt croissant pour cette contextualisation, mais la production scientifique dans ce domaine reste encore limitée au regard des enjeux.

En proposant les jalons d'un cadre d'analyse contextualisé articulant dimensions institutionnelle, culturelle, historique et relationnelle, formalisé par la Figure 1, cet article entend contribuer à une approche du bien-être au travail à la fois théoriquement robuste et empiriquement ancrée dans les réalités du Sud global. Ce cadre constitue une base pour de futures investigations empiriques — études de cas, enquêtes quantitatives, approches mixtes — susceptibles de documenter et de théoriser les expériences de bien-être dans les organisations africaines.

Les limites de cet article tiennent principalement à son positionnement théorique et conceptuel : en s'appuyant sur une revue narrative de la littérature et non sur une revue systématique, il ne prétend pas produire des données empiriques nouvelles, et le recours au cas marocain, bien qu'illustratif, ne saurait être représentatif de l'ensemble des configurations africaines. Étant donné que la problématique de cette recherche est formulée en termes de « dans quelle mesure », elle s'inscrit dans un paradigme à dominante positiviste, appelant naturellement, dans son prolongement empirique, une étude quantitative confirmatoire fondée sur un questionnaire administré auprès de salariés d'organisations marocaines et, au-delà, africaines, afin de tester les relations schématisées en Figure 1. Une phase qualitative exploratoire préalable — entretiens semi-directifs auprès de responsables RH et de salariés — pourrait toutefois utilement affiner les échelles de mesure avant l'administration d'un tel questionnaire, dans une logique de paradigme positiviste aménagé. Des recherches futures mobilisant des méthodes mixtes permettraient ainsi de tester empiriquement le cadre proposé et d'en affiner les dimensions dans des contextes sectoriels et nationaux variés. L'extension de l'analyse à d'autres pays africains francophones et anglophones, appuyée sur un corpus bibliographique élargi et plus récent, permettrait également de dépasser les limites inhérentes à la focalisation sur le cas marocain.

In fine, l'enjeu est de contribuer à une science du management plus inclusive, capable de produire des connaissances pertinentes pour l'ensemble des travailleurs du monde, et pas seulement pour ceux qui opèrent dans des contextes culturels et institutionnels particuliers. Le bien-être au travail, comme levier de performance durable, ne peut être pleinement réalisé que s'il est conçu à partir d'une compréhension profonde des réalités humaines, culturelles et historiques dans lesquelles il s'inscrit.

BIBLIOGRAPHIE

- Abaidi, J. (2015). Le bien-être au travail : construction et validation d'une échelle de mesure. Thèse de doctorat en Gestion et management. Université de La Rochelle.
- Alcadipani, R., & Faria, A. (2014). Fighting Latin American marginality in organization and management studies. *Organization*, 21(1), 93–103.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Boussebaa, M., Morgan, G., & Sturdy, A. (2012). Constructing global firms? National, transnational and neocolonial effects in international management consultancy. *Organization Studies*, 33(4), 465–486.
- Creusier, J. (2013). Le rôle du bien-être au travail dans la relation Satisfaction au travail–Implication Affective. Thèse de doctorat. Université de Caen Basse-Normandie.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands–Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Gallup. (2025). State of the Global Workplace 2025 Report: Understanding Employees, Informing Leaders. Gallup Press.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- ILO – International Labour Organization. (2016). *Workplace well-being and decent work: Policy guidelines*. ILO Publications.
- Jackson, T. (2014). *Cross-cultural management and the informal economy in sub-Saharan Africa: Implications for organization, employment and skills development*. Routledge.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Nkomo, S. M. (2011). A postcolonial and anti-colonial reading of « African » leadership and management. *Organization*, 18(3), 365–386.

- Orabi, M., & Bentaleb, C. (2018). Le bien-être au travail au Maroc : essai de contextualisation. *Moroccan Journal of Business Studies (MJBS)*, 1(2), juin 2018.
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance – And What We Can Do About It*. Harper Business.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Spreitzer, G., Porath, C., & Gibson, C. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155–162.
- Taoussi, G., & Afilal, K. (2025). Analyse de l'influence du bien-être sur la performance au travail : étude empirique auprès des salariés du secteur automobile au Maroc. *Revue Économie, Gestion et Société*, 1(44), février 2025.
- WHO – World Health Organization. (2010). *Healthy workplaces: A model for action*. WHO Press.
- Yousfi, H. (2014). Rethinking hybridity in postcolonial contexts: What changes and what persists? *Organization Studies*, 35(4), 561–581.