



Etude qualitative exploratoire sur les spécificités des facteurs et conséquences du stress professionnel dans le secteur bancaire

Exploratory qualitative study on the specificities of the factors and consequences of occupational stress in the Moroccan banking sector

EL MIDAOUI Fatima zahrae¹, CHAOUKI Farid²

¹Docteur, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

²Professeur de l'Enseignement Supérieur, Université Cadi Ayyad, Marrakech, Maroc

Abstract: *The objective of this exploratory study is to highlight the main factors of professional stress among staff in contact with customers of the Moroccan banking sector and to examine the consequences thereof. The data was collected through semi-structured interviews in which 10 bankers participated. The results showed that the main stressors in this category came down to goals, customer base and lack of reward. Organizational commitment and intention to quit stand out as the main organizational consequences of stress at work.*

Key Words: stressors, organizational commitment, intention to leave, Moroccan banking sector.

Résumé: *L'objectif de cette étude exploratoire est de faire ressortir les principaux facteurs de stress professionnel chez le personnel en contact avec la clientèle du secteur bancaire marocain et d'examiner les conséquences qui en découlent. Les données ont été collectées grâce aux entretiens semi-directifs auxquels ont participé 10 banquiers. Les résultats ont montré que les principaux facteurs de stress chez cette catégorie revient aux objectifs, la clientèle et au manque de récompense. L'implication organisationnelle et l'intention de quitter ressortent comme les principales conséquences organisationnelles du stress au travail.*

Mot clefs: facteurs de stress, implication organisationnelle, intention de quitter, secteur bancaire marocain.

1. INTRODUCTION

Le stress aujourd'hui est considéré comme une problématique psychosociale au centre de nombreuses études scientifiques. En effet, il préoccupe continuellement aussi bien les employés que les employeurs, dans le sens où celui-ci engendre des coûts majeurs pour les entreprises d'un côté, et des conséquences attitudeles et comportementales pour les salariés d'un autre côté.

L'objet de notre recherche est de conduire une étude exploratoire sur les spécificités des facteurs de stress chez une catégorie particulière du secteur bancaire marocain. Le choix de notre terrain de recherche revient à la dégradation des conditions de travail qu'a connu ce secteur particulier des métiers de service. En effet, nous nous sommes basés sur une enquête réalisée en 2017¹ par le Syndicat National des Banques (SNB - CFE-CGC) en France dont les résultats, sur un échantillon de 6700 salariés, ont montré que 76% des participants réclament la pression vécue suite à des quantités excessives de travail, 69% affirment n'avoir pas le temps suffisant pour répondre à ces demandes excessives et 37% ont la crainte de perdre leurs emplois. Nous avons constaté également, que dans le contexte marocain, le secteur bancaire demeure encore moins exploité. Il nous a dès lors semblé intéressant d'y situer notre recherche.

Afin de bien cerner notre sujet de recherche, nous avons formulé deux principales questions : quels sont les principaux facteurs de stress que rencontrent ces banquiers dans leur travail ? Et quelles sont les principales conséquences organisationnelles qui peuvent être identifiées ?

Pour répondre à ces questions, nous ferons dans un premier temps un survol de la littérature sur le stress professionnel et une recension non exhaustive des écrits scientifiques sur ses principaux facteurs et conséquences. Ensuite, nous présenterons notre étude qualitative, réalisée auprès de 10 interviewés de différentes banques marocaines. Les entretiens retranscrits feront objet d'une analyse thématique de contenu au moyen du logiciel Nvivo 11. Les résultats de cette étude exploratoire permettront d'éclairer et d'orienter une recherche quantitative prévue pour une étape ultérieure. En conclusion, nous proposerons des pistes d'intervention préventives, curatives et de réhabilitation afin de réduire l'effet du stress vécu par ces banquiers mais également de les fidéliser davantage en réduisant leur intention de quitter.

2. STRESS PROFESSIONNEL : DIFFÉRENTES APPROCHES CONCEPTUELLES

2.1. Approches théoriques du stress professionnel

Le stress professionnel est un concept assez délicat, ceci revient à son aspect polysémique, dans la mesure où sa compréhension nécessite une multitude de processus que ce soit physiologique, sociologique ou psychologique (Guillet, 2008). Les premières définitions du stress ont été appréhendées selon plusieurs perspectives : une perspective biologique par (Selye, 1936) définissant le stress comme « une réaction non spécifique de l'organisme à des stressors non spécifiques », une perspective sociologique considérant le stress comme un processus dynamique complexe qui lie trois dimensions partiellement imbriquées : les stressors ou événements qui peuvent potentiellement provoquer le stress, les médiateurs entre l'environnement et les conséquences sur la santé et le résultat (Loriol, 2014). Et une dernière perspective psychologique, celle-ci ne considère pas le stress comme une réponse typique mais comme un stimulus issu de l'environnement physique et social.

Ainsi, dans cette perspective, nous avons avancé plusieurs approches ou courants de pensée ayant contribué à la conceptualisation du stress. En effet, selon l'approche transactionnelle, le stress est perçu comme une transaction entre l'individu et son environnement. Il dépend de la perception des individus des événements stressants ainsi que de la manière dont ils s'ajustent à ces derniers (Lazarus & Folkman, 1984). D'un autre côté, l'approche interactionniste a mis plutôt l'accent sur l'interaction entre l'environnement, le contexte de travail et l'individu (Karasek, 1979). Dans l'une ou l'autre des approches, le stress apparaît comme le résultat de la perception individuelle d'un déséquilibre entre les ressources disponibles et les exigences de l'environnement de travail.

Loin des définitions individualisantes et psychologisantes, l'approche basée sur les ressources a proposé une autre définition du stress. En effet, celle-ci conçoit l'individu en situation de stress comme une entité appartenant à un ensemble et pouvant agir de façon collective ou individuelle face à la menace (Hobfoll, 1989).

2.2. Typologie des sources du stress professionnel

Les antécédents du stress professionnel sont multiples et variables selon plusieurs paramètres, comme le secteur d'activité par exemple ou la fonction de l'individu dans l'entreprise...etc (Légeron, 2008). Compte tenu de la complexité du phénomène de stress et de l'existence d'une multitude de facteurs potentiels qui le déclenche, nous allons procéder à une classification en catégories des conditions de travail inspirée par l'étude effectuée par (Sharit & Salvendy, 1982). Ce dernier les classe selon trois facteurs :

Les facteurs physiques : (Warr, 1992) a expliqué que « les mauvaises conditions physiques de travail impactent négativement la santé du travailleur et son état psychologique et par conséquent un état de stress est ressenti par celui-ci ». Nombreux sont les risques

¹Il s'agit de la 3^{ème} enquête réalisée après celle de 2011 et 2014 sur les risques psychosociaux dans les établissements bancaires en France

physiques ayant été étudiés par les chercheurs. Nous en citons les plus discutés dans la littérature :

- Bruit : le bruit est considéré comme un stimulus physique et psychologique (Cohen & Weinstein, 1981; Glass & Singer, 1972) ;
- Chaleur et humidité : (Biersner et al., 1971)
- Mauvaise conception des lieux de travail : un mauvais éclairage ou un agencement d'un espace de travail inadéquat, par exemple, peuvent générer un stress chez le travailleur (Benedetto-meyer, 2006).

Les facteurs psycho-sociaux : peuvent être définis comme « les aspects de la structuration, de l'organisation et de la gestion du travail, ainsi que leurs contextes sociaux et environnementaux, qui sont susceptibles de provoquer des dommages psychologiques, sociaux ou physiques » (Cox & Griffiths, 1995). Parmi ces facteurs, nous trouvons : La surcharge quantitative, les conflits de rôles, l'absence de la latitude décisionnelle, les relations interpersonnelles au travail, la violence et le harcèlement en milieu du travail, la culture de l'organisation...etc.

Les facteurs socio-économiques : ces facteurs sont liés à l'insécurité de l'emploi, le plafonnement de carrière, l'utilisation de nouvelles technologies, manque de rétributions suffisantes, l'appartenance à une catégorie socioprofessionnelle à risque et facteurs relatifs au contexte comme les changements et les situations de crise.

L'ensemble de ces facteurs ont, sans nul doute, des conséquences sur l'individu. En effet, le stress peut modifier la perception, le comportement d'une personne mais également générer des changements physiologiques, psychologiques chez celle-ci (Stansfeld, Fuhrer, Shipley, & Marmot, 1999). En plus des coûts liés aux conséquences du stress sur l'organisation. Nous allons voir dans le paragraphe suivant les différentes conséquences du stress professionnel.

2.3. Conséquences du stress professionnel

Les facteurs de stress que nous avons présentés dans le paragraphe précédent ne peuvent pas être sans conséquences. En effet, leur persistance dans le temps est susceptible à long terme de créer ou d'intensifier des problèmes liés à la santé de l'individu, à son comportement mais également à son attitude au travail.

Conséquences sur la santé : diverses manifestations physiologiques et psychologiques ont été observées suite à des situations de stress chronique et ont un effet néfaste sur la santé de l'individu. En effet, les études sur la relation entre stress et santé ont vu le jour depuis les années 20 suite aux travaux de (Cannon, 1929) et ceux de (Selye, 1936). Les études qui ont suivi ces travaux, ont été réalisées dans des laboratoires où les chercheurs ont effectué un ensemble de tests sur des personnes exposées

à divers facteurs de stress. Les résultats ont montré que deux hormones augmentent suite aux réactions de stress, à savoir : l'adrénaline et le cortisol. Ces deux hormones en particulier ont des conséquences à long terme sur la santé cardiovasculaire, le système immunitaire et sur l'activité gastro-intestinale (Pollard, 1997). D'autres réactions physiologiques en lien avec le stress ont été analysées et qui favorisent l'apparition de plusieurs dysfonctionnements comme : l'hypertension artérielle, l'obésité abdominale, la résistance à l'insuline, le cholestérol, triglycérides, les troubles musculo-squelettiques et autres risques sur la santé comme : le déséquilibre hormonal. Ce dernier peut engendrer l'apparition des troubles de fertilité, de certaines pathologies de grossesse (prématurité). Egalement, la faible concentration, les troubles anorexiques ou boulimiques, les troubles digestifs...etc.

À part les réactions physiologiques, d'autres réactions psychologiques surviennent suite aux facteurs de stress, entre autres, les troubles dépressifs et les symptômes d'anxiété. Selon l'étude de (Lundberg, 1991), d'autres maladies psychiatriques peuvent être associés à des exigences physiques d'une profession donnée comme la schizophrénie, les psychoses paranoïaques, les hallucinations...etc. Il arrive même parfois que des dépressions sévères évoluent vers des tendances suicidaires lorsque les événements stressants se prolongent dans le temps et que le salarié n'arrive plus à résister à de telles situations.

Conséquences sur l'individu : Nous entendons par ces conséquences, les différentes manifestations comportementales qui affectent la santé, le bien-être et la performance du travailleur au sein de son organisation, tels que : le tabagisme, l'alcoolisme, les troubles de sommeil, la pharmacodépendance (sommifères, anxiolytiques...). D'autres réactions comportementales peuvent apparaître chez l'individu, comme la violence, la nervosité, l'agressivité ainsi que l'isolement, ce qui peut influencer également les relations avec la famille, les amis (repli sur soi, divorce...) (Safy, 2011).

Conséquences sur l'organisation : les conséquences du stress ne se limitent pas uniquement sur la santé de l'individu et son comportement mais également sur l'organisation et sa performance. En effet, l'absentéisme et le manque de ponctualité sont considérés comme des conséquences du stress dans la mesure où les maladies engendrées par le stress prolongent les durées d'absence des salariés et par conséquent la détérioration de la productivité et la performance de l'organisation (Cooper & Cartwright, 1994).

D'un autre côté, l'intention de quitter est également une conséquence du stress professionnel. Plusieurs enquêtes et travaux ont confirmé ce lien. Ajoutons à cela la démotivation, l'insatisfaction et le manque d'implication chez le personnel. En effet, des études ont démontré le lien négatif entre le stress et l'implication organisationnelle. Plus la personne est stressée, moins elle est impliquée affectivement (Jamal, 1990; Reilly & Orsak, 1991; Ostroff &

Kozlowski, 1992; Begley & Czajka, 1993). D'autres conséquences peuvent apparaître comme la dégradation du climat social au sein de l'entreprise, les relations conflictuelles avec les supérieurs hiérarchiques et collègues, les accidents de travail, la dégradation de l'image de l'entreprise, la baisse de créativité, la diminution de la productivité et de la performance...etc.

3. IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET INTENTION DE QUITTER COMME CONSÉQUENCES ORGANISATIONNELLES DU STRESS PROFESSIONNEL

3.1. Stress professionnel et implication organisationnelle: un antécédent ou une conséquence ?

L'implication organisationnelle est la facette de l'implication la plus étudiée en ressources humaines depuis les années 80 (Commeiras & Fournier, 1998). C'est une notion clé qui permet d'étudier le lien entre l'individu et son organisation. L'intérêt de l'étude de l'implication organisationnelle est sa capacité à prédire certains comportements des salariés comme la performance au travail (Bashaw & Grant, 1994), l'intention de quitter l'entreprise (Clegg, 1983), l'intention de retrait et l'intention de s'absenter (Tett & Meyer, 1993), le stress ou encore le turn-over (Mathieu & Zajac, 1990).

Les études portant sur le lien entre le stress et l'implication organisationnelle sont nombreuses. En effet, ces études considèrent le stress tantôt comme un antécédent et tantôt comme une conséquence de l'implication organisationnelle (Safy, 2011). selon (Mathieu & Zajac, 1990), le stress devient une conséquence de l'implication dans le cas où l'individu investit des ressources importantes (temps, efforts ...) mais qu'il ne reçoit pas en contrepartie les bénéfices attendus (rémunération, reconnaissance...). Par conséquent, l'implication de l'individu s'affaiblit et il commence à développer un sentiment d'exploitation et d'être stressé. Par ailleurs, dans la méta-analyse de (Mathieu & Zajac, 1990), les résultats montrent que la corrélation moyenne corrigée entre le stress et l'implication organisationnelle est négative.

A l'opposé, (Schmidt, 2007) explique la relation inversée entre le stress lié au tensions de travail et l'implication. Il explique que les salariés fortement impliqués ont tendance à ressentir un stress moins menaçant, vu que leur implication leur procure un sentiment de stabilité, de sécurité et d'appartenance (Mowday et al., 1982). Dans cette même pensée, (Kobasa, 1982) affirme que l'implication peut avoir un effet atténuateur. C'est-à-dire, qu'elle peut protéger les individus des effets négatifs du stress, dans la mesure où elle leur permet de donner une direction et du sens dans leur travail.

3.2. Intention de quitter comme conséquence du stress professionnel

Le départ des employés est aujourd'hui une préoccupation majeure des entreprises. Retenir un salarié qui veut quitter son entreprise est un enjeu stratégique pour les organisations, dans la mesure où l'augmentation du taux de turnover coûte cher pour celles-ci, que ce soit en termes d'argent ou de temps. Dans la littérature, plusieurs modèles théoriques ont abordé les déterminants de l'intention de quitter et du roulement. Cependant, dans ce présent article nous nous intéressons uniquement au stress professionnel comme un facteur qui impacte l'intention de quitter des banquiers marocains.

Ainsi, peu de recherches ont établi le lien direct entre le stress et l'intention de quitter, pourvu que celle-ci soit considérée comme un bon indicateur de la qualité des conditions de vie au travail. (Igalens, 1999) avance que « même si l'évolution du turnover est étroitement dépendante des opportunités que peuvent trouver les démissionnaires sur le marché du travail, il n'en reste pas moins que cet indicateur véhicule des informations utiles sur l'adéquation entre les attentes des personnes et les conditions de travail proposées par les organisations ». Cependant, le modèle des catastrophes de (Sheridan & Abelson, 1983) se présente comme un appui théorique pertinent qui enrichit cette relation entre le stress et l'intention de quitter. En effet, ce modèle avance que l'intention de quitter résulterait d'un niveau de stress élevé et d'une faible implication organisationnelle.

En dehors de ces modèles théoriques, plusieurs études empiriques ont démontré l'impact positif du stress professionnel sur l'intention de quitter. (Calisir et al., 2011; Fairbrother & Warn, 2003) par exemple, ont montré dans leurs travaux que les employés avec un haut niveau de stress professionnel ont un manque d'implication organisationnelle et par conséquent leur degré d'intention de quitter s'intensifie de plus en plus. Dans le contexte marocain, une étude exploratoire a été réalisée sur le stress professionnel dans un contexte de changement organisationnel dans un hôpital public marocain. Les résultats ont montré que le stress dû à la surcharge de travail, l'ambiguïté des rôles, les pressions, les tensions avec les familles, les patients et médecins entraîne l'intention de départ chez certains infirmiers interviewés, cette intention a été fréquemment rapportée par ces derniers (Cherkaoui et al., 2012). Une autre étude réalisée par (Laraoui et al., 2008) a porté sur une évaluation du stress chez le personnel de santé au Maroc, sur un échantillon de 3554 participants, a fait ressortir des résultats dans lesquels une augmentation de l'absentéisme, un taux de roulement élevé, une diminution de la performance et de la productivité et une augmentation des plaintes des patients seraient les principales conséquences organisationnelles du stress professionnel dans le secteur médical marocain.

4. ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE : LES SPECIFICITES DES FACTEURS ET CONSEQUENCES DU STRESS PROFESSIONNEL DANS LE SECTEUR BANCAIRE

Nous avons porté un intérêt particulier au secteur bancaire en raison des nombreuses contraintes qui le caractérisent. En effet, la concurrence accrue, les restructurations fréquentes, les risques liés à la manipulation des fonds, le contact avec la clientèle et le développement de technologies nouvelles sont tous des facteurs qui affectent le bien être des employés de la banque et augmentent la pression du stress vécu (Giga & Hoel, 2003). Ainsi, pour étudier les facteurs et conséquences de stress dans ce secteur particulier des métiers de service, nous avons eu recours à une étude qualitative exploratoire auprès de 10 banquiers marocains.

4.1. Démarche de réalisation

Pour réaliser cette étude, nous avons eu recours à des entretiens semi-directifs grâce à un guide d'entretien structuré en quatre rubriques : Fonction et rôle dans l'organisation, stress au travail, implication organisationnelle et intention de quitter (voir annexe). Nous avons interviewé 10 banquiers (5 hommes et 5 femmes) dont les fonctions sont représentées comme suit : 5 chargés de clientèle, 4 chefs d'agence et une caissière.

Concernant le déroulement des interviews, ils ont été enregistrés dans la période entre juin et août 2018. Les entretiens ont été réalisés de manière individuelle et semi-directive. La durée a pris entre une heure et une heure trente. En effet, quelques interviewés donnaient plus de détails et parfois développaient des idées qui ne s'approchaient pas de l'objectif de l'entretien, d'autres étaient plus précis dans leur réponse. Par rapport au cadre où se sont déroulés les entretiens, certains ont été organisés dans le lieu de travail (l'agence bancaire). D'autres répondants ont opté pour un lieu neutre pour avoir plus de liberté d'expression et moins d'éléments perturbateurs. Toutefois, nous avons remarqué que les personnes ayant accepté de réaliser l'entretien dans le lieu de travail avaient tendance de donner des exemples de situations concrètes venant facilement à l'esprit vu le contexte du travail et donc leurs discours avaient plus d'authenticité, mais d'un autre côté, ils étaient contraints par rapport au risque d'être interrompu par un client ou un supérieur hiérarchique.

4.2. Méthode d'analyse

Après avoir retranscrit tous les entretiens que nous avons réalisés, nous avons procédé à une analyse thématique de contenu. Il est à noter qu'au niveau de cette étude qualitative, nous avons utilisé le logiciel N'vivo 11 pour le traitement des données. celui-ci est répertorié parmi les logiciels les plus utilisés dans les études qualitatives vu l'avantage qu'il offre en termes de multiplicité du choix

des formats des documents à analyser, le codage et l'analyse des différents liens entre les nœuds ressortis ainsi que les représentations graphiques. Nous avons également eu recours à l'analyse de contenu à travers la grille d'analyse de contenu manuelle, puisque la fonction principale de l'utilisation des logiciels est d'éviter la lourdeur du traitement manuel lorsque le nombre des entretiens est important. Dans ce sens, nous avons réalisé deux analyses : la première analyse est verticale, celle-ci nous a permis de dresser le profil de chaque répondant mais également d'essayer de comprendre le souci et la perception de chacun par rapport à la thématique étudiée. La deuxième analyse est horizontale, appelée également analyse par thème. Cette dernière nous a permis d'effectuer des synthèses par thème tout en recensant les points de convergence entre les différents interviewés. Ainsi, suite au codage que nous avons effectué sur le logiciel, nous avons pu ressortir les regroupements de réponses sous format de requêtes par mots afin d'identifier la fréquence des éléments les plus cités par les répondants.

5. RESULTATS ET DISCUSSION

Les résultats de l'analyse des interviews et les extraits les plus significatifs des discours des interviewés sont présentés comme suit :

5.1. La thématique du stress professionnel

Concernant la thématique du stress professionnel, nous avons posé des questions sur la connaissance de la thématique, la définition du stress selon la vision du répondant et enfin les causes et les conséquences du stress professionnel dans le secteur bancaire. En effet, la totalité des répondants connaissent la notion du stress au travail et le vivent actuellement. Concernant la définition de ce phénomène, nous n'avons pas cherché à avoir une définition concrète mais plutôt une représentation et une définition propre au répondant, avec ses propres mots.

Une analyse textuelle a permis de dégager un ensemble de concepts associés au stress qui ont été fréquemment évoqués par les interviewés que nous présentons dans le tableau suivant :

Tableau 1 : fréquence des mots évoqués en association au mot « stress »

		Fréquence des mots	Pourcentage (%)
Stress	Stress	139	1.51%
	Pression	22	0,24%
	Problèmes	18	0,20%
	Soucis	4	0.04%
	Souffrance	4	0,04%

Source : Analyse Nvivo

D'après les réponses des interviewés, la totalité associe le stress à des sentiments négatifs comme : peur, pression,

		Fréquence des mots	(%)	Mots similaires
Causes du stress professionnel	Clientèle	82	0.89%	Clientèle, client, clients
	Objectifs	40	0.44%	Objectifs, objectif, chiffres
	Demandes	33	0.36%	Demandes, demande, demander, demandent
	Problèmes	33	0.36%	Problèmes, problème
	Tâches	31	0.34%	Tâches, tâche
	Temps	30	0.33%	-
	Hiérarchie	29	0.32%	Hiérarchie, supérieurs
	Pression	22	0.24%	-
	Conflits	15	0.16%	Conflits, conflit
	Efforts	15	0.16%	Effort, efforts
	Reconnaissance	11	0.12%	-

problèmes, panique, maladie, souffrance, menace, discrimination. Ils interpellent indirectement des conséquences sur la vie privée, l'entourage, la carrière. Ils précisent également que la banque est également un champ fertile qui favorise le stress et la désimplication pour plusieurs raisons que nous citons dans les propos suivants :

- Les causes du stress professionnel :

Nos répondants ont énuméré plusieurs causes de stress relatives au secteur bancaire et à leur vécu quotidien. La majorité se sont mis d'accord sur de principales causes qu'ils partagent. Nous proposons dans le tableau suivant les causes les plus citées par nos répondants :

Tableau 2 : fréquence des causes du stress professionnel
Source : Nvivo

Le tableau suivant nous a permis de recenser les causes principales citées par nos répondants. D'autres causes ont été évoquées mais que nous n'avons pas intégrées pour leurs fréquences moins importantes. Nous pouvons les résumer comme suit :

- Stress lié aux objectifs : c'est la première cause qui survient quand nous posons la question à notre interlocuteur, elle est considérée comme la cause principale du stress dans la banque. Tous les répondants ont mis l'accent sur la réunion des objectifs, qui selon eux constitue une vraie source de stress.

- Stress lié à la clientèle : les répondants ont mis l'accent sur le stress subi à cause de la clientèle. En effet, le profil du client, ses demandes, les conflits qui peuvent naître accentuent le degré de stress.
- Stress lié à la charge de travail et la pression du temps : la charge de travail selon les répondants est relative aux exigences de la hiérarchie par rapport à la réalisation des objectifs et la contrainte de gérer un flux important de la clientèle.
- Stress lié à la tâche : la majorité des répondants ont confirmé que le métier de banquier est un métier à risque. Ce risque d'erreur leur met une pression intense.
- Stress lié au manque de reconnaissance : les répondants ont tous affirmé que la reconnaissance morale de leur supérieur est très rare voire inexistante pour certains. Concernant la reconnaissance matérielle, les efforts fournis selon eux dépassent la contrepartie obtenue.
- Stress lié à l'insécurité dans le travail : cette insécurité a été réclamée surtout de la part des directeurs d'agence, qui travaillent durement pour éviter une dégradation du poste. Cette peur de l'échec leur crée un stress permanent
- Stress lié aux conflits : les conflits soit avec le supérieur hiérarchique, soit avec les collègues soit avec la clientèle constituent une vraie source de stress pour les banquiers.
- Stress lié à une faible latitude décisionnelle
- Stress lié au plafonnement de carrière
- Stress lié à la difficulté de concilier entre vie privée et vie professionnelle
- Stress lié à la culture d'entreprise
- Stress lié à la messagerie électronique
- Stress lié au harcèlement sexuel

- Les conséquences du stress professionnel

Les conséquences du stress professionnel relevées depuis les discours de nos répondants sont nombreuses. Nous avons pu les structurer en trois catégories : des conséquences liés à la santé physique et morale de l'individu, des conséquences attitudinales et des conséquences comportementales.

- Conséquences physiques et morales

« Sur le côté physique : c'est la fatigue, le manque de sommeil, le manque d'appétit, les maux de tête, les palpitations, tu traites toujours avec du magnésium. Le magnésium est le meilleur accompagnateur du banquier » (Hicham, 38ans)

« Tu commences à tomber facilement malade. Je te défis si tu trouves un banquier qui ne consomme au moins un seul comprimé de médicament par jour pour traiter une migraine, des maux de tête ou encore des palpitations à cause du stress. Les problèmes cardiovasculaires sont fréquents, les problèmes de diabète, d'anémie, il y même des cas d'infertilité chez des couples qui travaillent avec nous à cause du stress » (Ilham, 36ans)

« Sur le plan moral : l'anxiété : je suis devenue anxieuse depuis que j'ai intégré la banque, je suis toujours soucieuse si j'ai bien fermé le tiroir où les chèquiers sont classés, si

		Fréquence mots	(%)	Mots similaires
Implication organisationnelle	Implication	21	1.8%	L'implication, impliqué, impliquée
	Affective	16	1.38 %	Affectif, amour, appartenance
	calculée	10	0.9%	Calcul, calculé, calculée
	normative	1	0.09 %	Devoir moral

j'ai bien verrouillé mon ordinateur, si j'ai bien passé une opération, si j'ai bien fermé le coffre-fort, des fois je suis à la maison et je stresse pour ça » (Maria, 30ans)

« L'angoisse, l'anxiété, la dépression qui peut même mener au suicide. Un collègue dans notre banque s'est suicidé dans le lieu de travail à Rabat à cause du stress » (Ahmed, 32ans)

- Conséquences attitudinales

La totalité des répondants ont évoqué dans leurs discours la notion d'absence d'implication à cause du stress.

« Le stress est l'origine de tous les maux. C'est clair que parmi les manifestations du stress, c'est que tu lâches prise. Par conséquent tu n'es plus impliqué, et c'est le management aussi qui favorise cette désimplication, parce qu'au lieu de motiver les gens, il les stresse davantage » (Youssef, 39ans)

« Tu ne te sens plus impliquée quand tu vois que tu fais des efforts quotidiennement et on te reconnaît pas ces efforts. En revanche, une autre personne fait moins d'efforts et est toujours félicitée » (Nabila, 50ans)

- Conséquences comportementales

Les conséquences comportementales citées par nos interviewés concernent principalement les comportements de retrait comme l'absentéisme et l'intention de quitter.

« Le stress favorise l'absentéisme, surtout pour nous les femmes qui subissent le stress à la fois à la maison et au travail. Je ne te cache pas que souvent, je présente des certificats de maladie, qui en réalité ne sont pas de maladie, mais c'est une façon de décompresser et fuir le stress de mon travail pour quelques jours » (Samira, 54 ans)

« Pas mal de fois je pense à quitter la banque à cause du stress, et je le dis toujours, je ne resterai pas dans cette banque jusqu'à ma retraite. Parce que je ne m'imagine pas vivre ce stress jusqu'à ce stade » (Mouna, 35ans)

5.2. La thématique de l'implication organisationnelle

Nous avons posé des questions relatives à l'implication organisationnelle pour voir la perception de nos interviewés par rapport à ce concept mais également pour évaluer leur degré d'implication envers l'établissement dans lequel ils travaillent. Le calcul des fréquences des

mots a fait ressortir plusieurs concepts. Nous avons retenu ceux qui nous intéressent et qui ont été fréquemment utilisés à savoir : l'implication affective, calculée et normative. Le tableau ci-dessous illustre les résultats obtenus :

Tableau 1 : requête de recherche textuelle du mot « implication »

Source : Nvivo

Concernant le degré d'implication des interviewés à leurs banques, nous avons remarqué une dominance plutôt d'une implication affective liée à un attachement émotionnel affectif dû à plusieurs années de travail et une implication calculée liée aux engagements qu'ils ont (crédits, dépassements...) et aux avantages accumulés.

5.3. La thématique de l'intention de quitter

Afin de comprendre si le stress et une faible implication pouvaient impacter l'intention de quitter, nous avons posé quelques questions liées à l'intention de ces banquiers à quitter ou à changer un jour leurs établissements. Le tableau ci-dessous montre la fréquence de l'utilisation du mot « quitter » récurrent dans les entretiens retranscrits.

Tableau 4 : requête de recherche textuelle du mot « quitter »

		Fréquence mots	(%)	Mots similaires
Intention de quitter	Quitter	13	1.22%	Quitter, démissionner

Source : Nvivo

Compte tenu des récits que nous avons analysés, nous avons constaté que la majorité de nos interviewés (8/10) ont l'intention de quitter un jour ou un autre leur banque. Ceci est essentiellement dû au stress qu'ils subissent quotidiennement selon leurs propos mais également à la dégradation de leur implication, qui est également un résultat d'un déséquilibre entre les efforts qu'ils fournissent et les récompenses qu'ils obtiennent.

L'analyse des entretiens nous a permis d'avoir une idée plus claire sur notre sujet. En effet, nous avons pu confirmer certains constats et certaines relations que nous avons déjà débattues lors de l'examen de la littérature mais également d'enrichir les écrits sur les causes du stress chez cette catégorie particulière du secteur bancaire.

Concernant la relation existante entre le stress professionnel et l'intention de quitter, elle a été confirmée dans ce contexte à travers les réponses de nos répondants. En effet, ils ont confirmé que le stress s'accroît quand leurs efforts dépassent les récompenses qu'ils obtiennent. Ceci impacte par conséquent leur intention de quitter.

Un extrait des verbatim :

« Quand tu vois que tu fais des efforts, tu es toujours impliqué et tu n'as pas de reconnaissance ni matérielle ni morale, automatiquement tu penses à quitter et voir ailleurs. Comme on dit, la santé vient avant tout. Si le

stress pèse beaucoup sur ta santé, ton moral, vaut mieux quitter que d'arriver à des conséquences pires » (Said, 52ans)

« Quand j'ai intégré la banque, j'étais très impliqué, capable de montrer que je peux me surpasser, d'être le premier, c'était un plaisir personnel. Mais après, je voyais que je faisais des efforts au détriment de ma santé physique et morale et finalement c'était pour rien, il n'y a pas de reconnaissance. Ceci me laisse penser chaque jour à quitter et voir une opportunité ailleurs » (Youssef, 39ans)

Par ailleurs, En plus de la relation que nous avons pu démontrer à travers ces récits entre le stress professionnel et l'intention de quitter, l'analyse thématique du stress professionnel a fait ressortir un constat général qui stipule que la cause principale du stress chez cette catégorie revient à un déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses obtenues. Ceci nous amène à penser directement au modèle de (Siegrist, 1996) qui repose sur l'hypothèse qu'une situation de stress au travail se caractérise par une combinaison d'efforts élevés et de récompenses faibles.

D'un autre côté, l'analyse des discours a permis de mettre en évidence le rôle principal de l'implication organisationnelle, d'un côté dans l'accentuation ou l'atténuation de l'intention de quitter et d'un autre côté dans son rôle de médiateur dans la relation entre stress professionnel et intention de quitter. En effet, la majorité de nos interviewés ont souligné l'importance de l'implication dans la décision de rester ou quitter sa banque. Cependant, nous avons constaté à travers les réponses, que nos interviewés ont une implication purement calculée envers leurs banques. Ils sont fidèles soit parce qu'ils ont accumulé une expérience avec une clientèle particulière et des avantages dus à plusieurs années de service, soit parce qu'ils ne trouvent pas une bonne alternative pour changer.

« Je suis impliquée envers cette banque pour les avantages et le salaire que je reçois actuellement, si jamais on me donne un dirham de plus je la quitte sans regret » (Maria, 30ans)

« Je quitterai sûrement la banque si je trouve mieux (plus d'avantages, plus d'évolution), je le ferai sans regret. Je ne penserai ni à ma banque ni à aucune implication » (Mouna, 35ans)

« Quand tu stresses, tu deviens moins impliqué par rapport à ton travail et par rapport à ton organisation, parce que tu te dis, finalement même si je stresse pour satisfaire mes supérieurs, il n'y a aucune reconnaissance qui mérite toute cette implication. Il y a des gens qui démissionnent à cause du stress et du harcèlement qu'ils subissent » (Youness, 29ans)

Au final, les discours ont pu confirmer l'effet direct du stress sur l'implication organisationnelle et l'intention de quitter ainsi que l'effet médiateur de l'implication organisationnelle dans la relation entre stress professionnel et intention de quitter.

6. CONCLUSION

L'objectif principal de cet article était d'explorer la question du stress professionnel dans le secteur bancaire. En effet, mieux connaître les facteurs de stress et ses conséquences, permet à l'organisation de préserver la santé physique et psychique de ses employés, d'améliorer leur bien-être mais également de prévenir des coûts colossaux que le stress peut engendrer (désimplication, baisse de la performance, turnover...etc). Toutefois, cette étude exploratoire comporte de nombreuses limites liées au manque de validité interne ou externe. Dans ce sens, une étude longitudinale serait plus intéressante et plus représentative. Egalement, l'étude n'a porté que sur le personnel en contact avec la clientèle. D'autres services pourraient être envisagés dans de futures recherches. Enfin, cette recherche n'avait pas pour but de valider des hypothèses ou un modèle de recherche, néanmoins, elle servira de phase préparatoire à la construction d'un modèle de recherche qui fera l'objet d'une étude quantitative ultérieurement.

Par ailleurs, suite aux résultats et à la discussion finale, nous pouvons proposer spontanément sur la base des conclusions tirées de cette étude trois stratégies d'intervention, celles-ci peuvent être envisagées dans les banques comme des leviers d'aide à la décision afin de réduire les risques du stress et promouvoir le bien-être des salariés dans leurs établissements. Ainsi, il reviendrait aux managers de recourir à des interventions préventives en amont, des interventions curatives en cas d'apparition du stress et des interventions de réhabilitation pour accompagner les personnes ayant souffert de problème de stress.

Tableau 5 : propositions de pistes d'intervention contre le stress professionnel des banquiers

Intervention	Piste d'action
Interventions préventives : servent à prévenir l'apparition du stress	- Adapter les objectifs des commerciaux et les tâches à réaliser suivant leurs ressources
	- Bien définir les responsabilités et les fonctions de chaque commercial pour réduire les exigences du travail
	- Proposer aux commerciaux plus de flexibilité quant à la gestion du temps de leur travail.
	- Revoir le système des augmentations et primes attribués
	- L'adoption d'un système de GRH à la carte pourrait améliorer nettement la fidélité des commerciaux et réduire leur stress (Colle, 2006).

	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaître le travail de ces commerciaux : la reconnaissance est un levier important qui favorise l'équilibre psychologique et incite à la performance - Offrir un climat agréable de travail à ses salariés - Formation des commerciaux à la gestion du stress et l'organisation de travail - Renforcer le niveau d'implication des commerciaux (affective surtout) envers leurs banques en instaurant une culture organisationnelle basée sur le soutien et l'échange. - Développer l'autonomie des commerciaux en offrant plus de latitude décisionnelle
<p>Interventions curatives : sont établies lorsque le stade de la prévention est franchi et que les symptômes du stress chronique apparaissent</p>	<ul style="list-style-type: none"> - mise en place d'une cellule d'accompagnement psychologique dans les directions régionales - programmes de sensibilisation contre le stress en organisant des séminaires sur les techniques de relaxation et de méditation - prévoir des journées sportives ou culturelles pour renforcer la cohésion sociale des collaborateurs et leur implication
<p>Interventions de réhabilitation : « post stress » visent à accompagner les personnes qui ont souffert du stress à cause du travail et qui sont arrivés à des stades d'épuisement professionnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - prévenir une autre rechute et traiter les dommages causés par le stress - améliorer le processus de retour des personnes concernées.

Relationships with Personal Characteristics, Job Performance, and Propensity to Leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(5), 52-56.

- Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 552-556. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.552>
- Benedetto-meyer, M. (2006, novembre 16). Qand les facteurs de stress au travail sont d'ordre organisationnel ... quels outils d'analyse ? Quelles actions correctives ? Le travail au coeur de la GRH. XVIIe Congrès de l'AGRH, Reims.
- Biersner, R. J., Gunderson, E. K., Ryman, D. H., & Rahe, R. H. (1971). Correlations of physical fitness, perceived health status, and dispensary visits with performance in stressful training. [Data set]. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/e421572004-001>
- Broome, A., & Llewelyn, S. P. (Éds.). (1995). *Health psychology : Processes and applications* (2nd ed). Chapman & Hall.
- Calisir, F., Gumussoy, C. A., & Iskin, I. (2011). Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey. *Personnel Review*, 40(4), 514-533. <https://doi.org/10.1108/004834811111133363>
- Cannon, W. B. (1929). Organization for physiological homeostasis. *ORGANIZATION*, 9(3).
- Cherkaoui, W., Montargot, N., Peretti, J.-M., & Yanat, Z. (2012). Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel : Le cas de l'hôpital DS au Maroc. *Humanisme et Entreprise*, 310(5), 21. <https://doi.org/10.3917/hume.310.0021>
- Clegg, C. W. (1983). Psychology of employee lateness, absence, and turnover : A methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 88-101. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.1.88>
- Cohen, S., & Weinstein, N. (1981). Nonauditory Effects of Noise on Behavior and Health. *Journal of Social Issues*, 37(1), 36-70. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1981.tb01057.x>
- Colle, R. (2006). l'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des Salariés : Le rôle du sentiment d'auto-détermination ». Université Paul Cézanne-Aix-Marseille III.
- Commeiras, N., & Fournier, C. (1998). Implication organisationnelle et intention de quitter (vendeur).
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy Mind; Healthy Organization—A Proactive Approach to Occupational Stress. *Human Relations*, 47(4), 455-471. <https://doi.org/10.1177/001872679404700405>
- Cox, T., & Griffiths, A. (1995). Work-related stress : Nature and assessment. *Stress and Mistake-Making in the Operational Workplace*, IEE Colloquium on, 1-1.

REFERENCES

Bashaw, R. E., & Grant, E. S. (1994). Exploring the Distinctive Nature of Work Commitments : Their

- <http://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/494767/>
- Fairbrother, K., & Warn, J. (2003). Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1), 8-21. <https://doi.org/10.1108/02683940310459565>
- Giga, Sabir. I., & Hoel, H. (2003). Violence and stress at work in financial services. *Sectoral Activities Programme*. https://www.researchgate.net/publication/254406982_Violence_and_stress_at_work_in_financial_services
- Glass, D. C., & Singer, J. E. (1972). *Urban stress: Experiments on noise and social stressors*. Academic Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Igalens, J. (1999). Turn-over. In *Encyclopédie de Gestion et du Management* (p. 1255). LE DUFF R.
- Jamal, M. (1990). Relationship of Job Stress and Type-A Behavior to Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems, and Turnover Motivation. *Human Relations*, 43(8), 727-738. <https://doi.org/10.1177/001872679004300802>
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kobasa, S. C. (1982). Commitment and coping in stress resistance among lawyers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(4), 707-717. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.42.4.707>
- Laraqui, O., Laraqui, S., Tripodi, D., Caubet, A., Verger, C., & Laraqui, C. H. (2008). Évaluation du stress chez le personnel de santé au Maroc: À propos d'une étude multicentrique. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 69(5-6), 672-682. <https://doi.org/10.1016/j.admp.2008.06.014>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping* (11. [print.]). Springer.
- Légeron, P. (2008). Le stress professionnel. *L'information psychiatrique*, 84(9), 809. <https://doi.org/10.3917/inpsy.8409.0809>
- Loriol, M. (2014). Les sociologues et le stress: Quelques enseignements des recherches anglo-saxonnes. *La Nouvelle Revue du Travail*, 4. <https://doi.org/10.4000/nrt.1498>
- Lundberg, O. (1991). Causal explanations for class inequality in health—An empirical analysis. *Social Science & Medicine*, 32(4), 385-393. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(91\)90339-E](https://doi.org/10.1016/0277-9536(91)90339-E)
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.108.2.171>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Reviewed Work: Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. *American Journal of Sociology*, 88(6), 1315-1317.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION AS A LEARNING PROCESS: THE ROLE OF INFORMATION ACQUISITION. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00971.x>
- Pollard, T. M. (1997). Physiological consequences of everyday psychosocial stress. *Collegium Antropologicum*, 21(1), 17-28.
- Reilly, N. P., & Orsak, C. L. (1991). A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior*, 39(3), 311-330. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(91\)90041-J](https://doi.org/10.1016/0001-8791(91)90041-J)
- Safy, F. (2011). La relation entre souffrance et implication au travail dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources: Le cas d'une organisation médico-sociale. UNIVERSITÉ PAUL VALÉRY - MONTPELLIER III.
- Sauter, S. L., & Murphy, L. R. (Éds.). (1995). Organizational risk factors for job stress. *American Psychological Association*. <https://doi.org/10.1037/10173-000>
- Schmidt, K.-H. (2007). Organizational commitment: A further moderator in the relationship between work stress and strain? *International Journal of Stress Management*, 14(1), 26-40. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.1.26>
- Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, 138(3479), 32.
- Sharit, J., & Salvendy, G. (1982). Occupational stress: Review and reappraisal. *Human factors*, 24(2), 129-162.
- Sheridan, J. E., & Abelson, M. A. (1983). Cusp Catastrophe Model of Employee Turnover. *Academy of Management Journal*, 26(3), 418-436. <https://doi.org/10.2307/256254>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Stansfeld, S. A., Fuhrer, R., Shipley, M. J., & Marmot, M. G. (1999). Work characteristics predict psychiatric disorder: Prospective results from the Whitehall II Study. *Occupational and Environmental Medicine*, 56(5), 302-307.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Warr, P. B. (1992). *Job Features and Excessive Stress. Prevention of Mental Ill Health at Work*, 201-205.

Annexe : Guide d'entretien

Thème de discussion	Question formulée
Fonction et rôle dans l'entreprise	- Quel poste occupez-vous dans la banque ?
Stress au travail	-Avez-vous déjà entendu parler du stress professionnel ? -Selon vous, quel est la définition du stress ? -Quels sont à votre avis les sources du stress au travail ? -Quels sont les conséquences du stress au travail ? -Comment gérez-vous votre travail dans la journée ?
Implication organisationnelle	-Qu'évoque pour vous le terme implication organisationnelle ? -Comment décrivez-vous votre degré d'implication envers votre banque ? -Etes-vous impliqué envers votre banque par amour ou par obligation ?
Intention de quitter	-Souhaiteriez-vous changer de banque ? -Avez-vous l'intention de quitter votre banque un jour à cause du stress ?