

**L'importance du contrat psychologique dans la mobilité des  
métiers de la direction des risques : une enquête exploratoire  
auprès des banquiers de la région de l'Oriental**

**The importance of the psychological contract in the mobility of  
risk management professions: an exploratory survey of bankers in  
the Oriental region.**

**Ouafaa CHAABANI**

Doctorante, gérante associée à OCC

FSJES Oujda Université Mohammed Premier

Laboratoire universitaire de recherche en instrumentation et gestion des organisations

**LURIGOR**

**Zineb CHAABANI**

Doctorante, professeur du deuxième cycle, Associée à OCC

FSJES Oujda Université Mohammed Premier

Laboratoire universitaire de recherche en instrumentation et gestion des organisations"

**LURIGOR**

## Résumé

La gestion des risques constitue pour les banques une préoccupation, quelle que soit leur taille. Elles tendent d'intégrer le contrat psychologique afin d'appréhender et de gérer le manque d'attractivité des métiers de la direction des risques, de combler les insuffisances de leur ressources et de fortifier leurs positions sur le marché.

L'objectif de cette recherche est de vérifier si les banques de la région de l'oriental donnent de l'importance au contrat psychologique, en se basant sur un échantillon de 20 banquiers.

**Mots clefs : Risk management ; Banque ; Capital humain ; Risque Opérationnel ; Ressources humaines.**

## Abstract:

Risk management is a concern for banks, regardless of their size. They tend to integrate the psychological contract in order to apprehend and manage the lack of attractiveness of the risk management professions, to fill the gaps in their resources and to strengthen their positions in the market.

The objective of this research is to ascertain if the banks of the Eastern region give importance to the psychological contract, based on a sample of 20 bankers.

**Key words: risk management- bank -human capital- operational risk- human resources.**

## Introduction :

Suite à la crise financière apparue au cours de l'été 2007 dont la faillite de Lehman Brothers, puis les sauvetages massifs d'institutions puissantes, la maîtrise des risques est devenue plus que jamais importante plus particulièrement pour les banques. Outre la mise en place de règles prudentielles afin d'appréhender soigneusement les risques bancaires, l'enjeu pour les banques est aussi de déployer des capitaux humains, capables de répondre à des besoins accrus en termes d'identification et de maîtrise des risques opérationnels.

Une gestion de risque consiste tout d'abord à l'identifier, et puis à l'évaluer. La première étape du processus de gestion de risque opérationnel est de déterminer et limiter la liste de risques que l'institution souhaite traiter: c'est la clé d'un processus efficace.

Jusqu'à présent, il n'y a pas une recette unique de gestion de risques utilisée par toutes les banques. Le débat a commencé avec la définition qu'a apportée le comité de Bâle qui définit le risque opérationnel comme étant: Les risques de pertes directes et indirectes résultant de l'inadéquation ou de la défaillance de procédures, de personnes et de systèmes ou résultant d'événements extérieurs.

Malheureusement les métiers qui ont une relation directe avec la direction des risques sont dans la plupart du temps négligés par les cadres lors des mobilités internes. Par rapport au passé, la situation s'aggrave de plus en plus, les collaborateurs n'éprouvent aucune volonté pour occuper des métiers dans le département gestion de risques au sein de la banque.

Quelles sont donc les raisons de manque d'attractivité des métiers associés à la direction des risques, alors que ceux-ci se situent pourtant « au cœur des préoccupations » de la banque ?

Pour répondre à cette question, Notre recherche met l'accent, d'un côté, sur l'évolution des ressources humaines au sein de la banque, et sur les métiers de la direction des risques. D'un autre côté, elle montre à travers une étude empirique l'importance du contrat psychologique dans l'attractivité aux métiers de la direction des risques.

la banque traite les principales caractéristiques du métier de « la direction des risques », les principales réserves et réticences à l'exercer ainsi que l'évolution du paradigme de carrière dans la banque, qui se traduit par la superposition d'un modèle relationnel hérité du passé de la fonction bancaire et d'un modèle plus transactionnel, ce qui pourrait expliquer la réserve et la réticence de certains salariés d'occuper des postes moins attractifs en « bonus » et qui valorisent des compétences distinctives à l'organisation.

## 1. Revue de littérature

Au préalable, nous définirons notre champ d'étude : les métiers de la direction des risques. Puis, une mise en perspective historique sera présentée afin de mieux comprendre la structuration de la GRH dans la banque. Nous traitons ensuite la théorie du contrat psychologique, afin de mieux appréhender les motivations des salariés en cours de mobilité interne dans la banque à choisir ou non un poste au sein la direction des risques.

### 1.1. Les métiers de la direction des risques :

La gestion de la banque est spécifique dans la mesure où elle a des concepts, des outils et des méthodologies propres (Lamarque, 2009). Elle est particulièrement marquée par la culture des risques dont la maîtrise constitue le cœur de métier de l'activité bancaire. La maîtrise des risques est en effet, avec la gestion de la distribution, l'une des deux principales sources d'avantage concurrentiel dans le secteur bancaire (Lamarque, 1999). La crise financière de 2008 a, de surcroît, mis en évidence la nécessité de nouvelles conditions pour l'exercice du métier de banquier, comportant notamment le renforcement de la sécurité du système afin de protéger consommateurs et épargnants (Lamarque, 2011). A ce titre, plus que jamais, les métiers de la filière Risque sont à la fois une activité de soutien à l'ensemble des activités bancaires et un facteur clé de compétitivité (Lamarque, 2009). Quelles sont donc les principales fonctions des métiers de la Direction des Risques ?

la Direction des Risques qui est Souvent rattachée à la Direction Générale et indépendante des entités commerciales pour des raisons déontologiques, a pour mission de recenser les risques financiers et opérationnels de la banque, de définir les méthodes d'analyse, de mesure, d'homologation, de contrôle et de suivi des risques pris, Ainsi de conduire une gestion prévisionnelle du coût de risque.

Fondamentalement, trois grands types de risques sont générés par l'activité bancaire (Lamarque, 2011) : **le risque de marché**, risque de perte résultant de l'évolution défavorable des conditions de marché affectant des titres financiers, **le risque de crédit**, risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations. C'est le risque le plus ancien, mais celui dont les procédures de gestion sont appelées à évoluer le plus aujourd'hui, suite à l'utilisation de nouveaux instruments financiers comme les dérivés de crédit ou la titrisation. Enfin, **le risque opérationnel**, correspondait aux risques de pertes directes et indirectes résultant de l'inadéquation ou de la défaillance de procédures, de personnes et de systèmes ou résultant d'événements extérieurs (Lamarque et Maurer, 2009).

Les métiers de la direction des risques comportent un degré de spécificité<sup>1</sup> des compétences<sup>2</sup> important (Becker, 1962). Cette spécificité du capital humain des métiers de la filière Risque résulte des compétences spécifiques à la tâche (et renforcées par l'expérience) ainsi que de compétences spécifiques à l'entreprise (Gibbons et Waldmann, 2004). Si les compétences spécifiques à la tâche sont reconnues sur le marché du travail externe, les compétences spécifiques à une organisation donnée, se déprécient lorsque le salarié quitte l'organisation.

Certains secteurs d'activité sont plus exposés que d'autres au risque humain. Les salariés représentent pour l'entreprise un facteur de risque surtout lorsqu'il s'agit d'une activité qui implique beaucoup le facteur humain. De ce fait deux éléments font de l'activité bancaire une activité concernée par l'analyse et la prévention du risque humain.

D'une part, la création de valeur au sein des banques se fait grâce au capital humain.

D'autre part, les accords de Bâle II, définis par la Banque des Règlements Internationaux, qui doivent s'appliquer dans tous les établissements financiers à compter de la fin de l'année 2006, prévoient que les banques se couvrent contre le risque opérationnel qui comprend en grande partie le risque émanant du facteur humain du moment qu'on parle des fraudes, des erreurs, et des problèmes de gestion.

## 1.2. Structuration de la GRH au sein de la banque

### 1.2.1. L'ancien modèle de GRH : un modèle de carrière traditionnelle :

Dès le XIXe siècle, les banques ont eu le souci de créer et de développer des carrières à vie, en fidélisant leur personnel et en organisant un marché du travail interne, dans un contexte de stabilité économique (Cossalter et al., 2007). Les carrières envisagées au sein des banques présentaient ainsi les caractéristiques majeures de la carrière traditionnelle (Baruch in Bournois et al., 2007) : une relation de long terme avec l'entreprise dans un souci de fidélisation, conçue dans un espace de promotion suffisamment large et organisé, constituant, le plus souvent, un véritable marché interne du travail avec une évolution professionnelle pilotée par la fonction RH. Ces carrières traditionnelles se caractérisent par leur approche normative, la carrière réussie se mesurant par un certain nombre d'éléments objectifs, de critères externes (Feldman et Ng, 2007), tels que le statut hiérarchique, la rémunération, la rapidité d'ascension verticale ou les distinctions professionnelles (tels les fameux «

---

<sup>1</sup> Gary Becker décompose le capital humain en capital humain spécifique, qui comprend les compétences non transférables à un tiers ou à un système de savoir, et en capital humain générique avec ses compétences transférables d'une organisation à une autre. Comme Becker le souligne lui-même, les compétences ne sont jamais purement spécifiques ou générales. La distinction théorique est néanmoins utile.

<sup>2</sup> Nous entendons la compétence au sens de Zarifian [Zarifian (2004), Le modèle de la compétence, Editions Liaisons, Paris] comme « *la prise d'initiative et l'assumer de responsabilité de l'individu sur des problèmes et événements auxquels il s'affronte au sein de situations professionnelles* » (Zarifian, 2004, p.82).

tombstones » qui décorent les bureaux des banquiers ayant participé à de grands financements) et qui sont autant de symboles de réussite professionnelle.

Jusqu'en 1968, les salaires n'étaient pas très élevés dans la banque non plus » (Propos tenus par Musseau in Cossalter et al., 2007, p. 101). L'explication provient du fait que les banques ont imité la Banque de France, qui a été la première banque à succursales et qui, elle-même, imitait la fonction publique (Cossalter, 2007).

Le modèle de carrière dans la banque ressemblait également à celui de la fonction publique et s'appuyait principalement sur la promotion interne et sur la formation. Cette logique de marché interne a ainsi pendant très longtemps orienté les modes de recrutement et de gestion des emplois et des carrières. Elle répondait en effet au besoin pour l'organisation d'acquisition par les salariés de compétences spécifiques à l'organisation, par opposition aux compétences générales qui ont cours sur le marché externe (Doeringer et Piore, 1971). Ce modèle de promotion interne était d'autant plus fort que les dirigeants de la banque en étaient eux-mêmes issus (Cossalter, 2007). Or, depuis le milieu des années 1990, ce mode de gestion des ressources humaines s'est transformé, créant une vraie rupture dans les modèles de carrières bancaires.

### **1.2.2. De nouvelles pratiques RH sous influence anglo-saxonne**

Avec l'entrée sur le marché européen des grandes banques d'affaires américaines, ainsi qu'avec un marché du travail devenu plus international, les banques françaises vont être influencées, au cours des années 90, par l'organisation du travail des banques anglo-saxonnes. A partir de ce moment va s'opérer un « processus de mimétisme organisationnel »<sup>3</sup> (Benchemam, 2010) qui prend la forme d'une standardisation des pratiques de travail, ainsi que l'élaboration de normes de production commerciale qui vont permettre l'attribution de bonus au sein des équipes de travail. En effet, pour les banques anglo-saxonnes, les ressources humaines sont un moyen d'atteindre la performance de l'organisation (Barney, 1991). La rémunération est, à ce titre, une variable essentielle de la politique RH des banques anglo-saxonnes, avec de forts éléments de rémunération incitatifs liés à l'individualisation de la performance (« bonus »). Alors qu'autrefois la gestion des ressources humaines dans la banque était caractérisée par une gestion collective, négociée, notamment avec les syndicats, et encadrée par la convention bancaire, l'activité bancaire relative à la banque d'investissement et de marché va progressivement prendre, au cours des années 1990, son

---

<sup>3</sup> Pouvant s'expliquer à la lumière des travaux de DiMaggio et Powell [DiMaggio P. et Powell W. (1983), The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48 n° 2, p. 147-160, avril].

autonomie par rapport à cette pratique RH traditionnelle et introduire la part variable comme un élément important du système incitatif (Lamarque, 2011). Cette évolution de la GRH peut expliquer l'émergence, en France, de rémunérations très élevées dans la finance de marché et d'investissement dont la profession de traders est l'emblème, comme l'a mis en évidence la sociologie des marchés financiers (Godechot, 2001, 2006) et aboutissant à un accroissement « des inégalités salariales dans les banques » (Fleury et Godechot, 2005) entre les différents métiers.

Cette évolution à l'anglo-saxonne ne concerne pas que le domaine de la rémunération, mais aussi celui de la carrière et de la mobilité fonctionnelle.

### **1.3. L'évolution de la GRH dans la banque**

#### **1.3.1. L'introduction du modèle de carrière nomade comme nouveau paradigme de carrière**

La théorie des carrières nomades constitue un cadre d'analyse qui permet de mieux comprendre l'évolution de la GRH dans la banque. En effet, à un paradigme de la carrière traditionnelle, caractérisé par une relation d'emploi durable et une progression hiérarchique dans un environnement stable, s'est substitué un nouveau paradigme : le paradigme des carrières nomades ou sans frontières, développé aux Etats-Unis au cours de la deuxième moitié des années 1990 (Hall, 1996 ; Hall et Moss, 1998 ; Rousseau et Arthur, 1999), et introduit en France par Cadin (Cadin, Bender et de Saint Giniez, 2003). Même si ce courant s'inscrit dans une philosophie libérale qui surestimerait les choix individuels par rapport à la réalité, les individus sont désormais invités à prendre en charge leur destinée professionnelle et à effectuer leurs propres choix de mobilité interne. Pour ce faire, les individus doivent développer leurs capacités d'apprentissage et d'adaptation, ce que Hall (Hall, 1996) appelle des « méta-compétences ». Ils doivent également développer leur compétence à s'orienter, fondamentale dans un contexte d'environnement complexe et changeant, et qui les aidera à effectuer leurs choix de mobilité, interne ou externe (Schein, 1996).

Bien que la carrière traditionnelle existe encore, notamment pour les cadres à « haut potentiel » (Falcoz, 2001), il est désormais de plus en plus demandé aux salariés d'être « acteurs de leur carrière ». Il en est de leur responsabilité de gérer par eux-mêmes leurs mobilités professionnelles tout en veillant à développer leur employabilité (Baruel Bencherqui, 2009), c'est-à-dire leur capacité à vendre sur le marché du travail, grâce à leur initiative, à leur créativité et à leur connaissance de réseaux sociaux, des qualifications évolutives et cumulatives (Gazier, 1999). Dans ce cadre, la question de la mobilité interne se pose de

manière plus aigüe que par le passé dans la mesure où celle-ci n'est plus imposée par l'entreprise (du moins pour la population qui nous concerne<sup>4</sup>) mais relève davantage de l'initiative des salariés.

La conséquence de cette évolution est qu'il coexiste actuellement deux paradigmes de carrière au sein de la banque : un modèle traditionnel, héritage de l'« ancien » modèle fondé sur la promotion interne dans la banque, et un modèle de carrière nomade, fortement influencé par la norme anglo-saxonne, constitué de « dealmakers », ayant une véritable valeur de marché et qui sont très « perméables au business » (verbatim), c'est-à-dire sujets à la mobilité externe. En quoi la théorie du contrat psychologique, et en particulier sa genèse, permet-elle de comprendre pourquoi les salariés s'ancrent davantage dans un modèle ou dans l'autre ?

### **1.3.2. L'impact de la théorie du contrat psychologique sur les choix de mobilité interne**

Connu depuis des décennies grâce aux travaux pionniers d'Argyris dans les années 1960 et de Schein dans les années 1980, le concept de contrat psychologique est aujourd'hui de plus en plus utilisé pour tenter d'expliquer la perception subjective et dynamique que construisent les individus touchés directement par ces changements, de même que l'influence de cette perception sur leurs attitudes et comportements (McDonald et Makin, 2000; Turnley et Feldman, 1999; Rousseau, 1990, 1995).

Le contrat psychologique suppose que les parties assument les ententes conclues tacitement : les employeurs peuvent compter sur l'engagement de leurs salariés, et les salariés, sur la réalisation des obligations envers lesquelles leurs employeurs se sont engagés (Cavanaugh et Noe, 1999). Le contrat psychologique est donc défini comme un ensemble d'ententes tacites entre les membres d'une organisation et leurs gestionnaires, et plus précisément de promesses et d'obligations réciproques entre employeurs et salariés (Robinson et Rousseau, 1994).

Il y a violation ou rupture du contrat psychologique lorsque les salariés croient que leurs employeurs ont manqué à leurs obligations (Turnley et Feldman, 1999). La réaction des salariés à cette violation peut prendre plusieurs formes : accroissement de l'intention de quitter l'organisation, utilisation de différents modes d'expression, réduction de l'engagement organisationnel ou encore amenuisement de l'implication dans le travail (Hirschman, 1970; Farrell, 1983; Rusbult, Farrell, Rogers et Mainus, 1988; Withey et Cooper, 1989). D'autres éléments sont également considérés comme pertinents, bien qu'à des degrés divers, pour expliquer les attitudes et comportements des individus liés à la violation du contrat psychologique. Outre des caractéristiques individuelles comme l'âge, l'ancienneté dans

---

<sup>4</sup> A savoir les populations cadres pouvant prétendre à un poste en Direction des Risques.

l'organisation et le carriérisme, des caractéristiques situationnelles et organisationnelles doivent également être prises en compte pour une meilleure compréhension du phénomène (Turnley et Feldman, 1999; Zeffane, 1994; Sparrow, 1998).

Le contrat psychologique peut être défini comme un schéma ou un modèle mental que les personnes possèdent à propos de leur relation d'emploi et qui est fait d'obligations réciproques, souvent implicites entre les employés et leurs employeurs (Rousseau, 1989). Les chercheurs distinguent généralement deux types de contrats psychologiques. D'un côté, un contrat de type transactionnel qui émerge d'une relation centrée sur des intérêts que les deux parties s'attendent à voir satisfaits ; il est fondé sur l'importance de la rémunération et l'absence d'engagement sur le long terme de la part de l'entreprise. De l'autre côté, un contrat de type relationnel qui repose sur un engagement réciproque dans la durée de chaque partie et se traduit, pour le salarié, par un sens d'engagement envers l'organisation et, pour l'entreprise, par l'octroi de la sécurité d'emploi. Même si cette distinction n'est pas dichotomique et que le contrat psychologique évolue au cours du temps, la distinction théorique entre ces deux types de contrat (Rousseau, 2004) permet de mieux comprendre les attitudes et comportements des individus. De nouvelles formes de contrat psychologique sont en effet apparues au cours des dernières années comme les contrats psychologiques hybrides ou équilibrés qui allient sécurité de l'emploi contre performance et employabilité (Rousseau, 2004). Les attentes en termes de carrière et de mobilités internes font partie de ce contrat psychologique qui va être principalement forgé lors du recrutement dans la banque.

En effet, si plusieurs facteurs peuvent influencer le contrat psychologique (tels que la socialisation durant l'enfance, la culture nationale, les expériences antérieures de travail, la culture organisationnelle (Rousseau, 2001)), le rôle joué par les pratiques de recrutement est extrêmement important, car cette phase de rencontre permet à l'individu de passer du schéma naïf et imparfait de son contrat psychologique à un schéma mental plus stable. En effet, les premiers contacts avec l'entreprise génèrent pour les salariés une sorte « d'imprinting » relativement à la relation d'emploi, appelé par les Directions des Ressources Humaines « marque employeur ». C'est généralement lors des premiers entretiens que sont évoqués, non seulement le poste, mais aussi le parcours professionnel. Une fois le contrat psychologique formé, il s'ajustera ensuite progressivement (à partir notamment des informations environnementales et de la vision du manager de proximité) jusqu'à atteindre un niveau de complétude suffisant. Le contrat psychologique deviendra alors extrêmement résistant au changement (Rousseau, 2001) et il sera plus difficile d'y intégrer des changements. La

formation du contrat psychologique, au moment de l'embauche puis des premières années de vie professionnelle, va contribuer à organiser mentalement les attentes que les collaborateurs vont développer vis-à-vis de leur parcours de carrière et des mobilités internes qui le composent.

Tableau 1 - Éléments constitutifs du contrat psychologique (ancien/nouveau contrat psychologique)

Éléments du contrat psychologique	Ancien contrat psychologique	Nouveau contrat psychologique
Environnement	Stable, concentration sur le court terme	Turbulent, changements continus
Culture	Paternalisme, ancienneté, sécurité d'emploi en échange de l'engagement organisationnel	Respect des obligations organisationnelles seulement si la performance individuelle / collective répond aux attentes de l'organisation
Récompenses	Rémunération basée sur le niveau, la position et le statut	Rémunération basée sur les contributions individuelles / collectives
Élément de motivation	Promotion(s)	Enrichissement de l'emploi, développement des compétences
Critères de promotion	Promotion(s) selon un cheminement anticipé basé sur l'ancienneté et la compétence technique	Moins de possibilités de promotion(s), nouveaux critères, selon le principe du mérite
Mobilité	Rare et selon les conditions de l'organisation	Horizontale, comme outil de renouvellement de l'organisation, processus de gestion
Licenciement / ancienneté	Emploi à vie si les attentes organisationnelles en matière de performance sont comblées	Salariés considérés chanceux d'avoir un emploi, pas de garantie d'emploi à vie
Habilitation	Conception instrumentale des salariés, échange de la promotion contre plus de responsabilités	Responsabilisation encouragée, en équilibre avec les responsabilités, en lien avec l'innovation
Statut	Très important, rattaché au poste	Doit être mérité par la compétence et la crédibilité
Développement personnel (employabilité)	Responsabilité de l'organisation	Responsabilité première de l'individu
Confiance	Possibilité d'un niveau élevé de confiance entre les parties	Souhaitable, mais salariés davantage attachés à leur projet ou à leur profession qu'à leur organisation

Source : Adapté de : Sharpe, A. (2003). *The psychological contract in a changing work environment*, The Work Institute.  
 Adresse URL : <http://www.ukwon.org/pdf/Hi-Res/PsychologicalContractTheme.pdf>  
 - Tiré de : *Organisation change and the psychological contract, the rhetoric of employability, the potential reality of reciprocal brutality*, Thesis (Ph.D.), Leicester, De Montfort University.

Bien que la compréhension du contrat psychologique diffère selon les cultures (Thomas, Au et Ravlin, 2003) et la perception des salariés, on retrouve toujours deux grands types de contrats, l'un relationnel et l'autre transactionnel (Morrisson et Robinson, 1997; McDonald et Makin, 2000; Thomas, Au et Ravlin, 2003). Ces deux types de contrat ont des fondements différents. Le contrat psychologique transactionnel repose sur une légitimité légale/rationnelle et émerge d'une relation centrée sur des intérêts que les deux parties s'attendent à voir satisfaits. Il renvoie à des obligations spécifiques de courte durée et ne demande qu'un engagement réciproque de chacune des parties – comme l'acceptation de travailler des heures supplémentaires, de développer ses compétences et d'avoir une rémunération basée sur la performance. Le contrat de type relationnel repose sur une légitimité morale. Il renvoie à des obligations socio-émotionnelles de longue durée en vertu d'un engagement réciproque de chaque partie, notamment pour l'employé par un sens de loyauté envers l'organisation et, pour l'employeur, par l'octroi de la sécurité d'emploi.

## **2-Méthodologie :**

Pour notre recherche, nous avons adopté une approche positiviste. Cette dernière considère la réalité comme ayant une existence propre, indépendante du chercheur, ou la connaissance est objective (COUTELLE, 2005). La démarche de recherche associée est une approche hypothético-déductive.

En effet, une étude de terrain a été menée pour examiner le recours des banques au contrat psychologique transactionnel et /ou relationnel.

Notre population mère se constitue alors de 30 banquiers de différentes banques de la région de l'oriental.

Le processus de collecte de données pour le travail empirique, s'est opéré principalement à travers un questionnaire soumis à 30 cadres de différentes banques de la région de l'oriental.

De ce fait, seuls 20 questionnaires ont pu être exploités dans le cadre de notre étude.

Les résultats auxquels nous avons abouti sont donnés à titre illustratif, et ne prétendent aucunement refléter une réalité statistique du phénomène.

### **2.1. Cadre hypothétique :**

Mener une stratégie de management des risques se confronte chez les banques à la rareté des actions entreprises répondant aux besoins psychologique des salariés. Afin de contourner ces difficultés, des mesures pour développer le contrat psychologique relationnel peuvent être développées permettant ainsi la diminution de l'apparition du risque.

Toutefois, qu'en est-il pour les banques de la région de l'oriental du Maroc, pour qui l'accompagnement psychologique est presque absent

#### **D'où notre 1<sup>ère</sup> hypothèse :**

Les banques de la région de l'oriental accordent plus d'importance au contrat psychologique transactionnel

#### **D'où notre deuxième hypothèse :**

Le manque d'attractivité des métiers associés à la direction des risques, est lié à l'absence du contrat psychologique relationnel.

## **2.2 Résultats et interprétation**

### **Hypothèse 1 : Importance du contrat psychologique transactionnel**

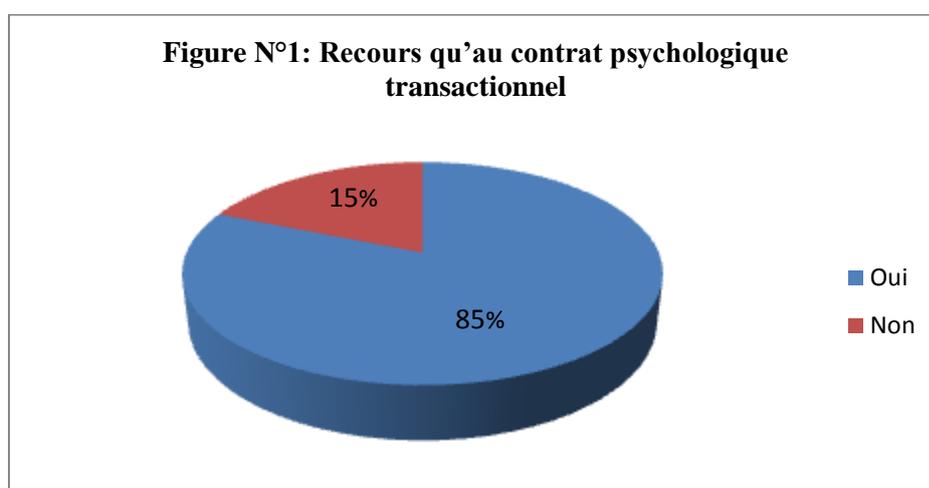
Les résultats obtenus lors de notre étude sont présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 2: répartition des réponses des banquiers sur l'importance du contrat psychologique transactionnel**

Recours qu'au contrat psychologique transactionnel	Oui	Non	TOTAL
Réponses des Banquiers des différentes banques de la région de l'oriental	17	3	20

Source : élaboré par les auteurs

D'où la figure suivante :



Source : élaboré par les auteurs

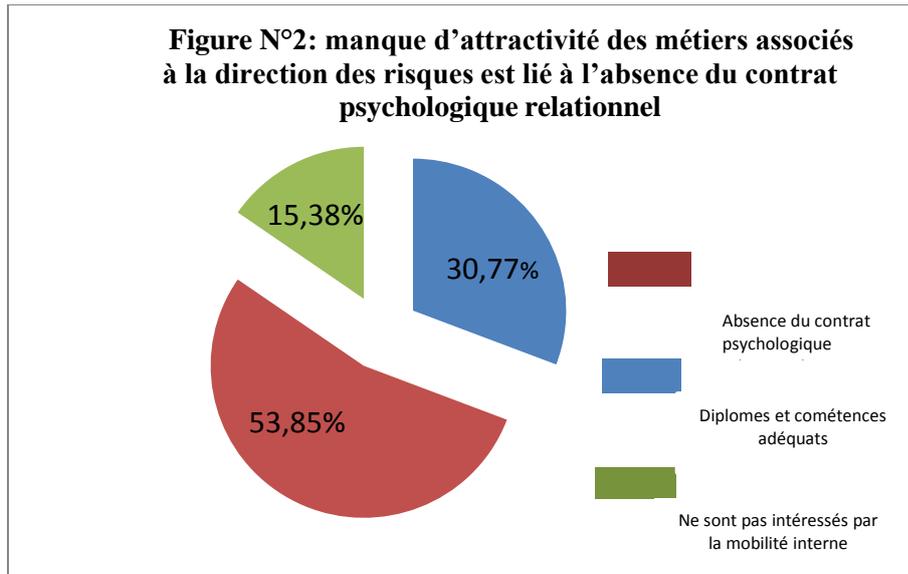
D'après cette figure, 85% de l'échantillon (17 banquiers) confirme le recours des banques qu'au contrat psychologique transactionnel.

Il est donc possible d'avancer que les banques de la région de l'oriental donnent de l'importance aux chiffres réalisés, du moment que croître nécessite de considérables efforts fournis par les salariés.

A ce niveau, il convient de signaler que parmi notre échantillon de banquiers pour qui leurs banques recourent aussi bien au contrat psychologique. Ces derniers affirment qu'ils touchent la présence de ce type de contrat dans les activités sociales entreprises par les banques.

**Hypothèse 2 : Le manque d'attractivité des métiers associés à la direction des risques est lié à l'absence du contrat psychologique relationnel.**

Nous avons remarqué des divergences quant aux banquiers, sujet de notre étude (figure 2).



Source : élaboré par les auteurs

A partir de cette figure, il apparaît en effet que 15.38% des banquiers ne prouvent pas d'intérêt à la mobilité interne, tandis que 84.62% y sont intéressés : dont 30.77% n'ont pas les compétences techniques qui répondent aux besoins de cette direction, mais 53.85% se basent sur l'absence du contrat psychologique relationnel pour justifier leur refus de mobilité.

### Conclusion : Apports, limites et pistes de recherche

L'objet de cette recherche était d'étudier l'importance du contrat psychologique dans l'attractivité des métiers associés à la direction des risques.

Après avoir développé d'une façon conceptuelle les différentes théories traitant les métiers de la direction des risques, et l'évolution des ressources humaines, avec un zoom particulier sur l'importance du contrat psychologique, notre étude empirique sur 20 banquiers de différentes banques de la région de l'oriental a montré que les banques de la région de l'oriental semblent être intéressées par les chiffres et les résultats, du fait que 85% banquiers de notre échantillon admettent le recours des banques de la région de l'oriental qu'au contrat psychologique transactionnel.

Toutefois, il convient de relativiser ces résultats, tout d'abord à cause de la taille réduite de l'échantillon, et la subjectivité des réponses qui reflète la vision du banquier, plutôt que la situation effective de la banque. Dans une nouvelle recherche, le recours à des indicateurs « objectifs » permettra de valider ou non les résultats obtenus lors de la présente étude.

## Bibliographie :

### 1- Articles de revue :

- **BECKER, G.**,1964,Human capital:a theoretical and empirical analysis with special reference to education.university of Chicaco press, Chicago
- **COSSALTER, C.**,1990. Renouvellement des qualifications et de la gestion des ressources humaines dans les banques et les assurances. Céreq, Paris
- **COUTELLE, P** (2005). Introduction aux méthodes qualitatives en sciences de gestion [en ligne]. Disponible sur CEFAG- séminaire d'études qualitatives. Disponible sur le Web : [http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/\\_05-124\\_PCoutelle.pdf](http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/_05-124_PCoutelle.pdf). [Consulté le 15 Février 2012].
- **GUERY J** (2011) « valorisation du capital humain dans la banque » in Revue d'économie financière, n° 104..Les relations capital et industrie- Capital Humain et Finance. pp 195-205.
- **JANAND A. (2011)** Les métiers de risk management au sein de la banque : un enjeu RH, revue management et avenir N°8, Page 342.
- **GENEVIEVE, M. (2011)** « la formation : un investissement nécessaire pour le capital humain des banques » in : Revue d'économie financière, n° 104..Les relations capital et industrie- Capital Humain et Finance. pp 179-194
- **HAOUAT M. (2011)** « risque opérationnel bancaire : le point sur la réglementation prudentielle » management prospective Edition. 8 (n° 48)
- **FERRARY, M. (2009)** « les ressources humaines à risque dans le secteur bancaire : une application de la gestion des risques opérationnels ».Gestion, no. 2, p. 85-102
- **CHIAPPORI, Y. (1996)** « le risque bancaire : un aperçu théorique ». in: revue d'économie financière. n°37. le prix du risque. pp. 97-111.
- **LAMARQUE, H. (2009)** « la gestion des risques opérationnels dans les institutions de micro finance une approche exploratoire » Savings and Development Vol. 33, No. 3, pp. 239-264

### 2- Livres :

- **LAMARQUE E. (2011)**, Management de la banque : Risques, relation client, organisation, 3<sup>e</sup>, Edition PEARSON.

### 3- Thèses :

- **SENOUSSI E. (2009)** « Le risque opérationnel au sein des banques: quelle stratégie pour une meilleure maitrise? » thèse de doctorat en gestion ESG business school paris.
- **NABY CAMARA B. (2010)** « réglementation prudentielle et risque bancaire : incidence de la structure et du niveau du capital réglementaire » thèse de doctorat en sciences économiques, FACULTE de Droit et des Sciences Economiques-LIMOGES