

**STRESS PROFESSIONNEL, IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET
INTENTION DE QUITTER : ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE AUPRES
DU PERSONNEL EN CONTACT AVEC LA CLIENTELE DU SECTEUR BANCAIRE
MAROCAIN**

**OCCUPATIONAL STRESS-ORGANIZATIONAL COMMITMENT-INTENTION TO
QUIT: EXPLORATORY QUALITATIVE STUDY AMONG FRONT OFFICE
MOROCCAN BANKERS**

Fatima Zahrae EL MIDAOUI

f.elmidaoui@gmail.com

Doctorante à la FSJES Marrakech

Laboratoire Nouvelles Pratiques de Gestion

Université Cadi Ayyad,

Farid CHAOUKI

E-mail : pchaouki@gmail.com

Professeur de l'Enseignement Supérieur

Université Cadi Ayyad, FSJES Marrakech

Date de soumission : 20/02/2019

Date d'acceptation : 25/03/2019

Pour citer cet article :

EL MIDAOUI F. & CHAOUKI F. (2019) « Stress professionnel, implication organisationnelle et intention de quitter : Etude qualitative exploratoire auprès du personnel en contact avec la clientèle du secteur bancaire marocain », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 »
p : 606- 624

Résumé :

Le stress professionnel est considéré comme l'un des principaux problèmes de santé au travail du XXIème siècle. En effet, le stress a un impact à la fois sur le bien-être général de l'individu mais également sur sa productivité.

Le stress constitue une thématique de recherche qui mérite l'intérêt d'être étudiée et que nous nous proposons approfondir dans cet article. Ainsi, nous souhaitons présenter les résultats d'une étude qualitative exploratoire réalisée auprès d'un échantillon de six banquiers marocains, visant à appréhender les liens entre le stress professionnel, l'implication organisationnelle et l'intention de quitter

Mots-clés : Stress professionnel, Implication organisationnelle, intention de quitter, banques

Abstract:

Occupational stress is considered as one among the main health problems of the 21st century at workplace. In fact, stress has an impact on the individual well-being as well his productivity.

Stress constitutes a research theme which deserves to be examined and studied. We suggest in the following article, to get an insight on it. Thus, we propose to present the results of an exploratory qualitative study among a sample of six Moroccan bankers that will help to grasp the relationship between occupational stress, organizational commitment and the intention to quit and therefore to propose a research model that will be the developed later.

Key-words: occupational stress, organizational commitment, intention to quit, banks.

Introduction

Le stress professionnel apparaît depuis une dizaine d'années comme l'un des nouveaux risques majeurs auquel les organisations vont devoir et doivent déjà faire face. Près de 20 % des salariés européens estiment que leur santé est affectée par des problèmes de stress (surcharge de travail, instabilité de l'emploi, relations professionnelles conflictuelles etc.).

Le Maroc ne déroge pas à la règle. En effet, la lutte contre le stress au travail représente sans doute l'un des grands défis que devront relever les entreprises au cours des années à venir. Car les entreprises qui auront le plus de chance de réussir à l'avenir seront celles qui aideront les travailleurs à faire face au stress et qui réaménageront soigneusement le milieu de travail afin qu'il soit mieux adapté aux aspirations humaines.

D'un autre côté, les entreprises aujourd'hui sont de plus en plus soucieuses de l'impact de perdre ses employés à cause du stress au travail et des coûts qu'elles doivent supporter suite à un taux élevé de turnover. Dans cette perspective, Le secteur bancaire marocain plus précisément qui s'est inscrit dans la lignée de la RSE (Mrhari & Dinar, 2019) s'intéresse fortement à cette problématique. C'est dans ce contexte que l'intérêt de notre recherche nous est apparu envisageable.

Au cœur de la réflexion proposée dans cet article, nous avons essayé de mesurer dans quelle mesure le stress professionnel impacte-il l'implication organisationnelle et l'intention de quitter du personnel en front office des banques marocaines ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons divisé cet article essentiellement en deux parties : dans une première partie, nous faisons un survol de la littérature en définissant brièvement les concepts clés de notre recherche à savoir : le stress professionnel, l'implication organisationnelle et l'intention de quitter en présentant également les liens entre les différents concepts. En deuxième partie, nous présentons et discutons les résultats de l'étude qualitative exploratoire réalisée auprès de 6 banquiers de six différentes banques marocaines.

1. Revue de la littérature

La définition du stress varie selon quel angle nous traitons celui-ci, car plusieurs disciplines se sont intéressés à ce sujet et l'ont développés selon un aspect particulier. Si nous revenons un petit peu en arrière, les premières disciplines qui se sont intéressées au stress sont la médecine, la sociologie et la psychologie. Les sciences de gestion ne se sont penchés vers ce sujet que récemment, vu l'intérêt et la préoccupation actuelle que les chercheurs en management ont portés sur ce phénomène qui coute cher à l'entreprise.

1.1. Stress professionnel : un concept a plusieurs approches

1.1.1. L'approche médicale du stress professionnel

Le terme stress a été développé dans un premier temps sous une vision physiologique à travers les travaux de Selye (Selye 1936), celui-ci a défini le stress comme étant « la réponse non spécifique de l'organisme à toute demande d'adaptation qui lui est faite ». Cette définition se base sur l'effet de causalité du stress sur la santé ou ce qu'il considère comme une relation Stimulus-réponse. Le stress est donc une réponse biologique de l'organisme, identique et identifiée. Autrement dit, si l'effet est positif, bon et stimulant on parle d'eustress et si l'effet est mauvais et cause des dommages pour l'individu, on parle de distress.

Plus tard, en 1950 Selye développera une théorie, qu'il nommera le « Syndrome Général d'Adaptation » (SGA). Selon cette théorie, Selye explique que l'organisme de l'être humain face à une situation stressante réagit en trois phases :

- une **phase d'alarme** (mobilisation) : c'est une réaction d'urgence due à l'exposition inattendue de l'organisme à un agent stresseur auquel il n'est pas adapté.
- une **phase de résistance** : si l'élément déclencheur du stress persiste dans le temps, l'organisme apprend à s'habituer à ce nouvel environnement stressant, il commence alors à sécréter des hormones le préparant à l'endurance et aux dépenses énergétiques que nécessite la réponse à la situation stressante.
- une **phase d'épuisement** : c'est la phase où la situation de stress se prolonge longtemps ou s'aggrave et que l'organisme cesse de s'adapter à la situation stressante qui dépasse son seuil de résistance.

1.1.2. L'approche sociologique du stress professionnel

L'approche sociologique, contrairement à l'approche médicale et physiologique, met le point sur les différences sociales entre les groupes d'individus. Ceci dit, que chaque groupe social a une particularité et une spécificité qui le rend différent de l'autre groupe et par conséquent, la capacité de réagir change selon la variété des agents stresseurs. (Loriol, 2014)

Les recherches en sociologie s'intéressent au stress comme étant un stimulus et non comme réponse ou relation causale linéaire comme dans le cas de l'approche médicale.

1.1.3. L'approche psychologique du stress professionnel

L'évolution du concept du stress a connu plusieurs étapes. En effet, le stress ne concerne pas uniquement les phénomènes médicaux et biologiques, comme ce qui a été développé par Selye, mais une autre variable a été intégrée, qui prend en compte la singularité du « ressenti » individuel (TIMSIT-BERTHIER, 2014). L'approche psychologique a pris le pas sur l'approche biologique, (Richard S. Lazarus & Folkman, 1984) ont développé "la théorie transactionnelle du stress", il y a réaction de stress lorsque « la demande de l'environnement excède les ressources d'un sujet », et le "coping", c'est à dire la capacité de faire face à ces demandes, qui peut être considérée en quelque sorte comme l'équivalent psychologique du "Syndrome général d'Adaptation" de Selye, qui a pour objectif d' "améliorer les ressources" d'un sujet.

1.2. Les modèles classiques du stress professionnel :

Le stress professionnel a été modélisé selon plusieurs approches. Des approches plus ou moins intégratives de l'individu, de son environnement et de son travail. Dans cet article, l'objectif n'est pas de faire une recension de tous les modèles existants mais de soulever ceux qui ont marqué la littérature sur le stress professionnel.

1.2.1 Le modèle transactionnel

D'après les conclusions du modèle transactionnel de (Richard Stanley Lazarus & Folkman, 1999) , il stipule que « le stress survient lorsqu'une personne doit faire face à une demande qui dépasse ses capacités d'adaptation ». C'est-à-dire que dans cette transaction entre l'individu et son environnement, que la personne se trouve incapable de s'adapter à la situation stressante qui la considère comme taxante ou excédant ses ressources disponibles.

La particularité de cette théorie transactionnelle ou cognitive du stress comme on l'appelle, c'est qu'elle met en évidence trois concepts clés :

- Les demandes de l'environnement
- Les ressources pour faire face à ces demandes (ou stratégies de Coping)
- La perception de l'individu

Concernant le coping, qui est un concept central de cette théorie, est défini comme « l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux déployés pour gérer des exigences spécifiques internes et/ou externes qui sont évaluées par la personne comme consommant ou excédant ses ressources. » (W. W. Lambert & Lazarus, 1970). Lazarus et Folkman identifient trois types de stratégies de coping : Ils identifient trois types de stratégies

- Le coping centré sur le problème, qui vise à réduire les exigences de la situation ou à augmenter ses propres ressources pour mieux y faire face;
- Le coping centré sur l'émotion, qui comprend les tentatives pour réguler les tensions émotionnelles induites par la situation;
- Le coping centré sur le soutien social, qui consiste « à obtenir la sympathie et l'aide d'autrui.

Toutefois, La réaction individuelle et les stratégies d'adaptation de l'individu face à une quelconque situation de stress dépendraient aussi de certains facteurs tels que la personnalité, les expériences personnelles, le soutien social, l'appartenance socioculturelle et les valeurs.

1.2.2 Le modèle de demande et contrôle

Ce modèle s'inscrit dans une logique interactionniste, qui conçoit le stress comme une variable relationnelle entre un individu et sa situation. (Karasek, 1979) stipule que le stress résulte de la transaction entre les demandes de l'environnement de travail et le contrôle qu'exerce l'individu sur ces demandes. Donc le stress finalement selon Karasek est la résultante de deux facteurs :

- La demande exercée sur l'individu : porte sur des aspects aussi bien quantitatifs que qualitatifs de la charge psychologique de travail.
- La latitude décisionnelle comporte deux sous-dimensions : l'utilisation des compétences et l'autonomie décisionnelle.

Selon Karasek, la combinaison d'une forte demande psychologique et d'une faible latitude décisionnelle constitue une situation à risque pour la santé du travailleur. Ce modèle a été complété par une troisième dimension, le soutien social au travail, comportant des aspects

relatifs au soutien socio-émotionnel et instrumental des relations avec la hiérarchie et les collègues.

Selon ce modèle, il existe donc quatre types de travail :

- peu contraignant (faible demande associée à une forte latitude)
- passif (faible demande associée à faible latitude)
- actif (forte demande associée à forte latitude)
- très contraignant (forte demande associée à faible latitude).

Plusieurs études ont montré que ce dernier type qui cause le stress pathogène au travail (Légeron, 2008)

1.2.3. Le modèle de « Déséquilibre Effort-Récompenses »

(Siegrist, 1996) développe un modèle selon lequel le stress surviendrait d'un déséquilibre entre l'effort déployé par un individu dans son travail et la récompense obtenue en contrepartie. Siegrist distingue deux sources d'efforts : une source extrinsèque, les demandes du travail, et une source intrinsèque, la motivation individuelle du travailleur dans le cadre de la situation de demande. Trois dimensions de récompense sont importantes : les gratifications financières, les récompenses socio-émotionnelles, et le statut (perspective de promotion, sécurité d'emploi). Ces récompenses sont souvent estimées insuffisantes par les employés par rapport au travail effectué, ce qui se traduit par une dégradation de leur bien être et donc une augmentation considérable du niveau de stress.

Ces trois modèles précités sont les modèles marquants de la littérature sur le stress professionnel, mais il existe également d'autres modèles basés sur des études empiriques qualitatives comme celui des exigences-ressources de (Bakker & Demerouti, 2007) et la théorie de conservation des ressources de (Hobfoll, 1989) que nous n'allons pas traiter dans le présente article.

En conclusion, Chacun de ces modèles explique bien une partie, mais jamais la totalité de la problématique du stress.

2.1. Implication organisationnelle et intention de quitter

2.1.1. L'implication organisationnelle

En sciences de gestion, le concept d'implication organisationnelle a souvent été étudié et développé de manière conséquente en GRH, par la suite, les recherches se sont diversifiées et se sont ouvert sur les antécédents et les conséquences de l'implication organisationnelle.

Plusieurs chercheurs se sont penchés à l'étude et à la définition de ce concept, à savoir (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002), (Mowday, Steers, & Porter, 1979) (McElroy, Morrow, Power, & Iqbal, 1993) et (Thevenet, 2007). Chacun de ces auteurs essaye d'appréhender ce concept à sa manière, soit d'une approche attitudinale ou comportementale. En effet, Au début de la recherche sur l'implication organisationnelle, les définitions étaient souvent des concepts unidimensionnels. Ensuite sont apparus les approches multidimensionnelles de l'implication organisationnelle, Ceci n'étant pas suffisant (Meyer & Allen, 1991) ont proposé de les distinguer en fonction des raisons qui influencent l'individu sur sa décision de poursuivre cette relation et par conséquent de l'état d'esprit qui lui est lié (besoin, désir et obligation). Ils définissent alors l'implication organisationnelle comme « le reflet d'un état psychologique (a) qui caractérise la relation qui unit un employé à son organisation et (b) qui influence la décision de maintenir ou de mettre fin à cette appartenance. » (Meyer & Allen, 1991, p. 67).

Dans ce contexte, Allen et Meyer distinguent trois dimensions de l'implication organisationnelle :

- Implication affective : une approche reflétant une orientation affective de l'individu envers son entreprise.
- Implication Calculée : une approche axée sur les coûts, où l'implication d'un individu n'est autre que le résultat des coûts qu'il associe à son départ de l'entreprise
- Implication Normative : une approche centrée sur l'obligation morale de rester dans l'entreprise.

2.1.2. L'intention de quitter

L'intention de quitter des salariés reste une thématique majeure en sciences de gestion, en témoigne le nombre de recherches doctorales, d'articles et de communications dédié. Car Un taux de *turnover* élevé peut avoir des conséquences négatives sur la performance de l'entreprise (Kwon, Chung, Roh, Chadwick, & Lawler, 2012).

La revue de littérature relative à l'intention de quitter nous renvoie souvent aux études sur le concept de turnover ou roulement. Mais dans cet article nous nous intéressons au terme « intention de quitter », considéré comme un bon prédicateur du roulement.

(Tett & Meyer, 1993) ont défini l'intention de quitter comme « un désir conscient et délibéré de vouloir quitter l'organisation », dans cette même logique, (Colle & Moisson, 2007)

considèrent que l'intention de quitter est « une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social à l'initiative du salarié » .

Après avoir fait une brève définition des concepts centraux de ce travail : stress professionnel, implication organisationnelle et intention de quitter. Il est important de présenter les études qui ont traité la relation entre ces concepts.

3.1. Stress professionnel, implication organisationnelle et intention de quitter : liens entre les concepts

3.1.1. Stress professionnel et intention de quitter

La relation entre le stress professionnel et l'intention de quitter a été rarement étudiée dans les recherches académiques. Toutefois, l'étude réalisée par (Colle & Moisson, 2007) a conclu qu'il existe une relation positive et significative entre le stress au travail et le déséquilibre d'une part, et l'intention de départ volontaire d'autre part. Ceci dit, que l'intention de quitter l'organisation est liée à un niveau de stress élevé et à un déséquilibre effort/récompense perçu. Le modèle de catastrophe de (Sheridan & Abelson, 1983) suggèrent également que la tension et le stress au travail sont présentés comme des déterminants de l'intention de quitter. Celle-ci est la résultante de l'effet conjoint d'une implication organisationnelle faible et d'un stress au travail élevé.

3.1.2. Stress professionnel et implication organisationnelle

Plusieurs recherches ont étudiés le lien entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle (Leiter & Maslach, 1988; LAHMOUZ & DUYCK, 2008; E. G. Lambert & Paoline, 2008; Mhiri, 2013), ceux-ci ont démontré qu'un stress professionnel élevé génère un manque d'implication au travail. Par conséquent, les individus en état de stress mobilisent des ressources professionnelles pour faire face aux exigences du travail et finissent par s'épuiser quand la perception du déséquilibre exigences/ressources persiste (Siegrist, 1996).

Bien que la plupart des études ont confirmé la relation significative, négativement corrélée entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle, (Duyck & Lahmouz, 2010) s'opposent à cette affirmation suite à leur étude faite dans le domaine de l'assurance dans un contexte de restructuration, ils ont conclu qu'il n'y a pas de relation significative entre les deux variables mais ils défendent l'idée qu'intuitivement le stress devrait être lié négativement l'implication organisationnelle.

3.1.3. L'implication organisationnelle et intention de quitter

D'après les travaux de (Randall, 1990), il existe une relation positive entre l'implication organisationnelle et l'intention de quitter, selon lui, une personne impliquée a moins de chance de quitter l'entreprise et vice versa. (Mhiri, 2013) a également trouvé qu'il un lien négatif entre l'implication organisationnelle normative et l'intention de quitter.

La méta-analyse de (Meyer et al., 2002) livre des résultats globalement conformes à la théorie: les trois dimensions sont corrélées avec l'intention de départ.

2. Etude qualitative exploratoire : perception du stress professionnel chez les commerciaux du secteur bancaire et son impact sur l'implication organisationnelle et l'intention de quitter

Cet article est issu d'un travail de thèse, ceci dit, que nous avons décidé de réaliser cette étude qualitative exploratoire dans l'objectif d'abord de lister les principaux antécédents et conséquences du stress professionnel chez cette catégorie particulière d'employés au regard des spécificités du secteur d'étude (secteur bancaire marocain). Ensuite, confronter les connaissances que nous avons rassemblées dans la phase théorique avec la réalité du terrain. Enfin, mettre en évidence les dimensions qui constituent nos concepts clés afin de développer un modèle de recherche adapté à notre contexte d'étude.

2.1. Echantillon et démarche méthodologique

Avant de présenter la méthode employée, nous présentons notre échantillon.

2.1.1. Echantillon de l'étude

Les entretiens ont été réalisés avec six répondants, issus de plusieurs banques et occupants différents postes. Les caractéristiques de l'échantillon sont comme suit :

Tableau 1 : profil des personnes interviewées lors de l'étude qualitative

Interviewés	Fonction	Ville	Ancienneté
Samira	Chargée de clientèle	Meknès	32 ans
Said	Chef d'agence	Meknès	30 ans
Hicham	Chef d'agence	Fès	10 ans
Mouna	Chargée de clientèle de la banque privée	Meknès	13 ans
Youness	Chargé de clientèle	Meknès	3 ans
Maria	Caissière	Casablanca	8 ans

Source : conçu par nos soins

Concernant notre échantillon, le choix du nombre des personnes interrogées et leur qualité s'est fait sur la base de deux critères indispensables dans les recherches qualitatives (Glaser & Strauss, 1967) : la diversification et la saturation.

2.1.2. Méthodologie de l'étude

Les entretiens ont été réalisés de manière individuelle et semi-directive. La durée des entretiens a pris entre trente minutes et une heure trente. Après avoir retranscrit tous les entretiens que nous avons réalisés, nous avons procédé à une analyse thématique de contenu afin de dégager du sens à partir de la reformulation et le classement de tout ce que contient le document transcrit (Mucchielli, 1991). Cependant, il est à noter qu'au niveau de cette étude qualitative, aucun logiciel de traitement de données n'a été utilisés, nous avons uniquement classé les discours et regroupé les idées qui se rejoignent dans le sens de la thématique pour faire ressortir les variables intéressantes à notre étude.

2.2. Résultats

En complément aux éléments théoriques soulevés lors de la revue de littérature, l'analyse qualitative menée a laissé émerger plusieurs facteurs déclencheurs de stress professionnel et plusieurs conséquences relatives à celui-ci. Le schéma en annexe dresse les différentes causes et conséquences du stress rapportées d'après les discours des interviewés.

2.2.1. La thématique du stress professionnel

Concernant la thématique du stress professionnel, des répondants connaissent la notion du stress au travail et le vivent actuellement. Certains répondants l'ont défini comme « *Le système bancaire = stress. Le stress survient par peur de ne pas être à la hauteur et de perdre son statut au sein de la banque, pour moi c'est ça tomber dans le stress* » ou comme « *Stress c'est l'inverse de la motivation : on est motivé positivement et stressé négativement. Dans la banque le stress c'est : si tu atteins tes objectifs tu es bien, si tu n'atteins pas tes objectifs, je te ferai vivre le pire des stress. C'est une menace implicite que nous ressentons.* »

Nos répondants ont énumérés plusieurs causes de stress relatives au secteur bancaire et à leur vécu quotidien, la majorité se sont mis d'accord sur des principales causes qu'ils partagent tous comme :

- Stress lié à la tâche: que ce soit lié aux objectifs, à la charge de travail « *La banque organise des réunions qu'on appelle comité 0 : toutes les personnes n'ayant pas atteint leurs objectifs sont invités à cette réunion. Le directeur régional nomme les directeurs d'agence un par un, tout en affichant les réalisations de chacun et c'est là que commence le stress de l'humiliation devant tout le monde* » ou encore la pression du temps « *J'ai l'impression que le travail ne finit pas, chaque jour tu as des tâches inachevées, un travail que tu dois finaliser depuis la veille, en plus du travail de la journée [...]* »
- Stress lié aux relations : les relations concernent les rapports avec la hiérarchie « *Le harcèlement du supérieur mène aux conflits. Il peut se permettre de te dire des mots blessants, il t'harcèle par téléphone, par la messagerie électronique, le harcèlement des objectifs. Ici on travaille par un management de stress pour produire plus* », la clientèle « *[...] Les clients nous disent souvent que c'est grâce à eux qu'on est payé et que s'ils quittent, on n'aura même pas de quoi s'acheter une cravate. Ce discours fréquent nous mets une pression et un stress énorme* » et les collaborateurs « *Nous sommes une grande agence, alors nous avons plusieurs clans, chaque clan veut se montrer le meilleur et se rapprocher de la hiérarchie pour bénéficier des avantages. Et moi cette guerre de clans me fatigue et me stresse énormément* »
- Stress lié au manque de récompenses : les répondants ont tous affirmé que la reconnaissance morale de leur supérieur est très rare voire inexistante pour certains « *La reconnaissance est absente dans mon agence, je souhaiterai vraiment qu'un jour mon supérieur me dise bravo tu as fais un bon travail [...]* ». Concernant la reconnaissance matérielle, les efforts fournis selon eux dépassent la contrepartie obtenue « *Même si tu fournis des efforts pendant toute l'année, tu fais des ouvertures, des dépôts, la prospection de nouveaux clients, les clients sont satisfaits. Enfin d'année tu as une augmentation de 100 dhs, 123Dhs brut. C'est normal que tu pêtes un câble* ».
- Stress lié à l'organisation : comprend culture interne de la banque, le plafonnement de carrière, l'insécurité dans le poste

D'un autre côté, les conséquences du stress professionnel selon nos répondants ont été regroupés en trois catégories : conséquences physiques et morales « *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 », conséquences attitudinales « Tu ne te sens plus impliqué quand tu vois que tu fais des efforts quotidiennement et on te reconnaît pas ses efforts. En revanche, une autre personne fait moins d'efforts et est toujours félicité » et d'autres conséquences comportementales« Je pense souvent 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 ».

2.2.2. La thématique de l'implication organisationnelle

La majorité des répondants ont associé le concept de l'implication organisationnelle au sentiment d'appartenance. *« Pour moi l'implication, c'est l'esprit d'appartenance à la banque. Je représente cette banque et je suis associée à celle-ci, alors je dois suivre le système de valeurs de cette banque ». Certains d'entre eux ont démontré que l'implication organisationnelle joue également un rôle atténuateur entre le stress au travail et l'intention de quitter « [...] C'est un élément psychique qui te fait rester dans ton travail et diminue ton stress. Tu ne peux pas rester dans une entreprise si tu ne te sens pas impliqué envers celle-ci. C'est la volonté d'exceller et donner le meilleur de toi pour ton entreprise ».*

D'autre part, les interviewés ont affirmé que leur implication envers leurs banques est soit affective ou calculée. En revanche, la dimension morale de l'implication n'a été évoquée qu'une seule fois et a été associée à la dimension affective« *Pour moi, être impliqué par devoir moral et par amour c'est la même chose, parce qu'on ne peut pas être impliqué par devoir moral si on n'a pas ce sentiment d'amour envers cette organisation. C'est cet amour qui nous pousse à avoir de la culpabilité [...] ».*

2.2.3. La thématique de l'intention de quitter

Compte tenu des récits que nous avons analysé, nous avons constaté que nos interviewés ont tous 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 la récompense qu'ils obtiennent *« 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 néfastes ».*

2.3. Discussion et remarques conclusives

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 dans l'examen de la littérature mais également d'enrichir les écrits sur les causes du stress chez cette catégorie particulière du secteur bancaire. En effet, 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.

D'un autre côté, les résultats obtenus lors de l'étude qualitative ont pu confirmer le caractère multidimensionnel de l'implication organisationnelle tout en remettant en question la dimension normative de celle-ci.

Par ailleurs, 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. Ainsi, suite à l'examen de la littérature et à l'analyse de l'étude qualitative exploratoire, nous pouvons désormais proposer ultérieurement un cadre conceptuel et des hypothèses de recherche bien adaptés à notre contexte d'étude.

Conclusion :

La contribution de ce présent article est une contribution qui vise à compléter les construits que nous avons développés lors de la revue de littérature et proposer ainsi des hypothèses de recherche ciblées et un modèle de recherche qui sera testé ultérieurement dans la phase quantitative. En effet, comme nous l'avons vu tout au long de ce texte, il y a des relations entre les concepts étudiés : stress professionnel, implication organisationnelle et intention de quitter n'ont pas été étudiés dans la littérature de manière directe. Ce texte vient pour mettre en relief l'importance de ces relations tant pour l'employé que pour l'organisation.

La relation entre stress au travail et intention de quitter n'a été étudiée qu'à travers des variables intermédiaires et qui nécessite un approfondissement théorique ainsi qu'empirique.

La relation entre ces deux variables a été prouvée dans ce présent article par l'intermédiaire de la variable implication organisationnelle. Malgré que cette relation soit prouvée implicitement, elle confirme qu'il y a une relation entre les deux concepts qui nécessite d'être traitée.

Dans une perspective d'approfondissement et de confirmation ou d'infirmerie de nos propositions de recherche, nous proposons que cette étude qualitative soit complétée par une autre étude quantitative basée sur les méthodes d'équations structurelles afin de répondre concrètement à notre problématique de recherche sur un échantillon élargi de banquiers.

Annexe

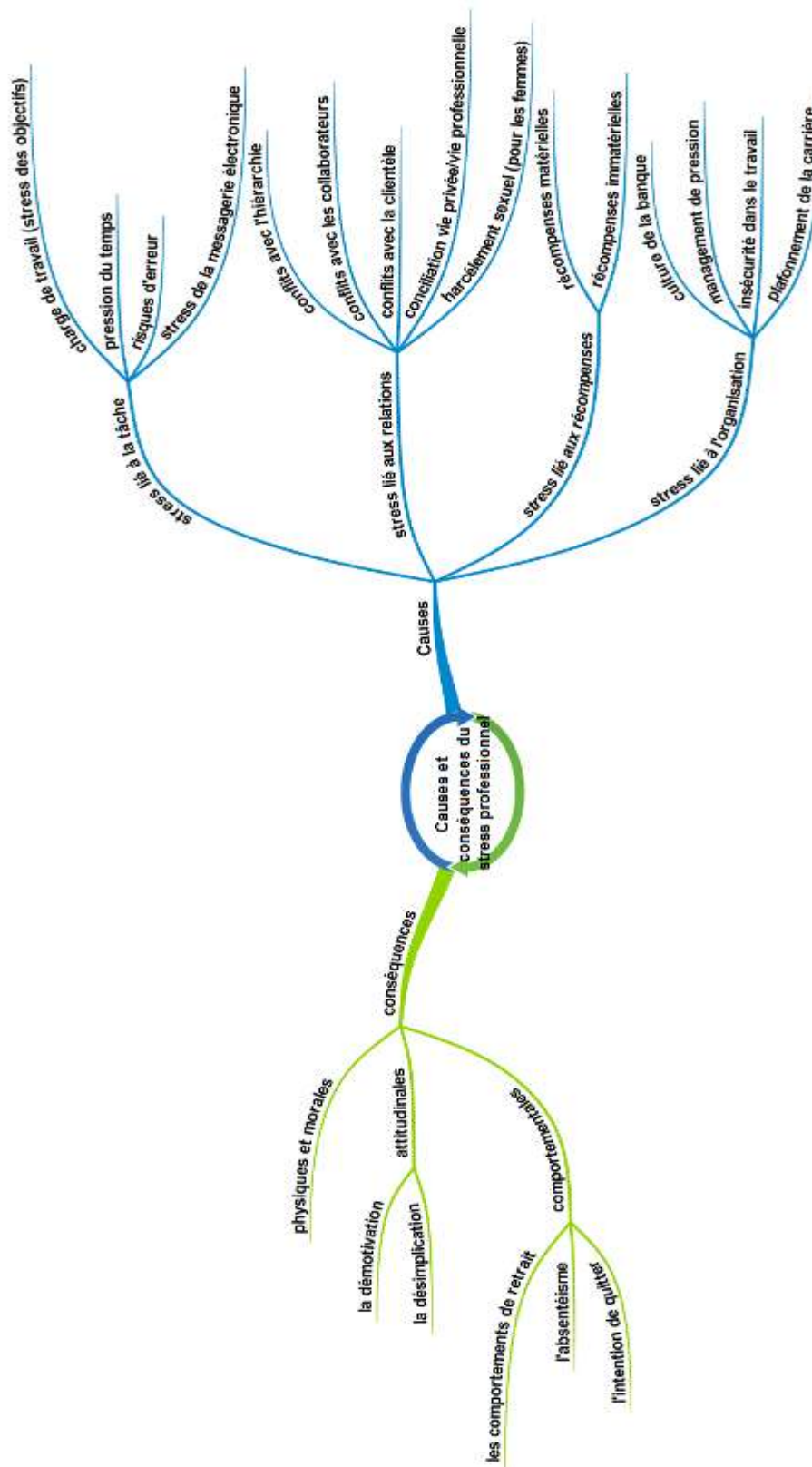
Annexe I : Guide d'entretien

- Présentation
- Rappel de l'étude et de son contexte
- Rappel du déroulement de l'entretien : il s'agit d'un entretien semi-directif (4 parties), qui sera enregistré (objectif : ne pas perdre des éléments et justifications scientifiques des faits énoncés) et les réponses seront anonymes.

Thème de discussion	Question formulée	Question de relance ou information complémentaire
Fonction et rôle dans l'entreprise	1- Quel poste occupez-vous dans la banque ?	
Stress au travail	2- Avez-vous déjà entendu parler du stress professionnel ? 3- Selon vous, quel est la définition du stress ? 4- Quels sont à votre avis les sources du stress au travail ? 5- Quels sont les conséquences du stress au travail ? 6- Comment gérez-vous votre travail dans la journée ? 7- Est-ce que vous arrivez à répondre à toutes les demandes de travail ? 8- Est-ce que vous recevez un soutien auprès de vos supérieurs, collègues ?	-En général, quel est votre vision du stress -Pouvez-vous nous en parler plus ? -plus précisément, quels sont les sources de stress dans le secteur bancaire -conséquences attitudeles, comportementales...etc.
Implication organisationnelle	9- Qu'évoque pour vous le terme implication organisationnelle ? 10- Comment décrivez-vous votre degré d'implication envers votre banque ? 11- Etes-vous impliqué envers votre banque par amour ou par obligation ? 12- Pensez-vous qu'il ya un lien entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle ?	
Intention de quitter	13- Souhaiteriez-vous changer de banque ? 14- Avez-vous l'intention de quitter votre banque un jour à cause du stress ?	
Propositions	15- Selon vous comment pouvons-nous protéger le salarié du stress au travail 16- Avez-vous des éléments à ajouter ?	

Source : Conçu par nos soins

Annexe II : Principales causes et conséquences du stress professionnel chez les banquiers interviewés



Source : conçu par nos soins

Bibliographie :

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Colle, R., & Moisson, V. (2007). *L'IMPACT DU STRESS PROFESSIONNEL ET DU DESEQUILIBRE EFFORT/RECOMPENSE SUR L'INTENTION DE DEPART DES INFIRMIERES*. Consulté à l'adresse <http://www.chaires-iae-grenoble.fr/commun/pdf/documents/2007colleMoisson035235238.pdf>
- Duyck, J.-Y., & Lahmouz, K. (2010). Audit du stress professionnel et de l'implication organisationnelle dans un contexte de restructuration : le cas Assuria FC. *Management & Avenir*, 38(8), 117. <https://doi.org/10.3917/mav.038.0117>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research* (4. paperback printing). New Brunswick: Aldine.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- 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>
- Kwon, K., Chung, K., Roh, H., Chadwick, C., & Lawler, J. J. (2012). The moderating effects of organizational context on the relationship between voluntary turnover and organizational performance: Evidence from Korea. *Human Resource Management*, 51(1), 47-70. <https://doi.org/10.1002/hrm.20433>
- LAHMOUZ, K., & DU YCK, J.-Y. (2008). Le stress professionnel, l'implication organisationnelle et l'auto-efficacité: cas d'une restructuration—les apports d'une étude quantitative. *Actes du congrès de l'AGRH. Dakar*.
- Lambert, E. G., & Paoline, E. A. (2008). The Influence of Individual, Job, and Organizational Characteristics on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Criminal Justice Review*, 33(4), 541-564. <https://doi.org/10.1177/0734016808320694>
- Lambert, W. W., & Lazarus, R. S. (1970). Psychological Stress and the Coping Process. *The American Journal of Psychology*, 83(4), 634. <https://doi.org/10.2307/1420698>
- Lazarus, Richard S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping* (11. [print.]). New York: Springer.
- Lazarus, Richard Stanley, & Folkman, S. (1999). *Stress, appraisal, and coping*. Consulté à l'adresse <http://www.dawsonera.com/depp/reader/protected/external/AbstractView/S9780826141927>
- Légeron, P. (2008). Le stress professionnel. *L'information psychiatrique*, 84(9), 809. <https://doi.org/10.3917/inpsy.8409.0809>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297-308.
- 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>
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., Power, M. L., & Iqbal, Z. (1993). Commitment and Insurance Agents' Job Perceptions, Attitudes, and Performance. *The Journal of Risk and Insurance*, 60(3), 363. <https://doi.org/10.2307/253034>

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mhiri, S. (2013). *L'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter chez les cadres*. Université de Nice Sophia-Antipolis.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224–247.
- Mrhari, A., & Dinar, M. Y. (2019). *THE CSR APPROACH IN THE MOROCCAN BANKING SECTOR*. 20.
- Mucchielli, A. (1991). *Les Méthodes qualitatives*. Paris: Presses universitaires de France.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of organizational Behavior*, 11(5), 361–378.
- Selye, H. (1950). Stress and the General Adaptation Syndrome. *British Medical Journal*, 1(4667), 1383–1392.
- 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.
- 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.
- Thevenet, M. (2007). *Le plaisir de travailler: favoriser l'implication des personnes*. Paris: Editions d'Organisation.
- TIMSIT-BERTHIER, M. (2014). Evolution du concept de stress. *Revue Res-Systemica*, 10. Consulté à l'adresse <http://www.intelligence-complexe.org/fileadmin/docs/1406timsit.pdf>