



**Impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle  
du salarié : Le cas du personnel banquier au Maroc**

**EL MIDAOUI, F.Z.<sup>1</sup> et CHAOUKI, F.<sup>2</sup>**

1. doctorante, Université Cadi Ayyad – Marrakech, [f.elmidaoui@gmail.com](mailto:f.elmidaoui@gmail.com)

2. Enseignant-chercheur, Université Cadi Ayyad – Marrakech, [pchaouki@gmail.com](mailto:pchaouki@gmail.com)

**Date de soumission :** 15/06/2020

**Date d'acceptation :** 12/01/2021

**Résumé :**

Le stress professionnel est devenu désormais une réalité inquiétante pour les gestionnaires qui se soucient des conséquences lourdes de ce phénomène aussi bien sur le bien être des employés, leur implication que sur la performance de l'entreprise.

C'est dans ce contexte que nous cherchons à travers cet article à vérifier ce constat et répondre à la question principale : dans quelle mesure le stress professionnel impacte-t-il l'implication organisationnelle du personnel banquier marocain ? Ainsi, pour apporter des éléments de réponse concrets, l'étude empirique basée sur une étude quantitative confirmatoire renforcée par une modélisation par équations structurelles permet sur la base d'un échantillon de 235 répondants de tester le modèle conceptuel et les différentes hypothèses de recherche.

Les résultats obtenus à l'issu de cette enquête montrent qu'il existe une relation négative entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle affective. En revanche, le lien unissant le stress professionnel et l'implication organisationnelle calculée s'avère non significatif.

**Mots-clés :** Stress professionnel, effort professionnel, récompense professionnelle surinvestissement professionnel, implication organisationnelle, secteur bancaire marocain.

## **Impact of occupational stress on the organizational commitment of the employee: The case of bank staff in Morocco**

### **Abstract:**

Occupational stress has now become a worrying reality for managers who are concerned about the heavy consequences of this phenomenon on the well-being of employees, their commitment and on the performance of the company.

It is in this context that we seek through this article to verify this observation and answer the main question: to what extent does occupational stress impact the organizational commitment of Moroccan bank staff? In fact, to answer this question, the experiential study mainly confirmatory and reinforced by a structural equation based upon a sample of 235 respondents will allow to test the conceptual model and the different research hypothesis.

The findings obtained at the end of this enquiry demonstrate that there exists a negative relation between occupational stress and the affective organizational commitment. In sum, the link between occupational stress and the calculated organizational commitment turns out to of no significance.

**Keywords:** Occupational stress, professional effort, professional reward, professional overinvestment, organizational commitment, Moroccan banking sector

## 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 attitudinales et comportementales pour les salariés d'un autre côté. Parallèlement, l'implication organisationnelle est un concept extrêmement intéressant pour les ressources humaines dans le sens où elle conditionne le succès ou l'échec de l'organisation. En effet, (Thévenet, 2002) confirme que l'implication organisationnelle est « l'un des objectifs généraux que les politiques, outils et techniques de gestion du personnel doivent contribuer à atteindre ».

Dans ce présent article, nous nous intéressons à l'importance que revêt l'étude des facteurs du stress professionnel, qui aujourd'hui est devenu un défi collectif pour les gestionnaires en ressources humaines, pour expliquer certaines conséquences attitudinales chez le salarié, plus précisément son implication envers l'organisation. En effet, le débat sur la relation existante entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle ne cesse d'augmenter dans les travaux en sciences de gestion. Cette dernière permet de comprendre l'attitude de l'employé vis à vis de son organisation mais également de réduire les comportements de retrait des travailleurs comme l'absentéisme et le turnover (Mathieu and Zajac, 1990a; McElroy et al., 1993; Meyer and Allen, 1997a). Dans ce sens, plusieurs études ont démontré le lien négatif entre le stress et l'implication organisationnelle. En effet, plus la personne est stressée, moins elle est impliquée affectivement (Jamal, 1990; Reilly & Orsak, 1991; Ostroff & Kozlowski, 1992; Begley & Czajka, 1993).

Ainsi, la finalité de ce travail est de répondre à la problématique suivante : « quel est l'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle des salariés du secteur bancaire marocain ? ». Pour mettre en œuvre cette problématique, nous allons en premier lieu faire un cadrage conceptuel redressant les différents modèles et théories qui mettent en lien ces deux concepts. Ensuite, nous allons construire un modèle conceptuel et des hypothèses de recherche, que nous allons tester dans un deuxième lieu en ayant recours à une étude quantitative avec la méthode des équations structurelles. Enfin, nous allons discuter nos résultats tout en mettons le point sur les limites de l'étude et les voies futures de recherche.

### 1. Revue de littérature et cadre conceptuel

L'objectif de cette revue de littérature est la présentation théorique des différents concepts centraux de cet article. La finalité étant de délimiter notre champ d'étude et d'aboutir à la construction d'un modèle explicatif de la relation entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle qui sera testé dans un contexte spécifique du secteur marocain.

## **1.1. Stress professionnel : concept, antécédents et conséquences**

Le stress professionnel est un concept complexe et difficilement mesurable étant donné qu'il s'agit d'une notion difficile à définir concrètement. Ce phénomène a été abordé selon plusieurs visions que nous allons présenter brièvement dans cette partie théorique.

### **1.1.1. Le concept du stress professionnel**

Les premières définitions du stress ont été appréhendées selon plusieurs perspectives : une perspective biologique par (Selye, 1936) définissant ainsi 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.

Alors 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 and 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).

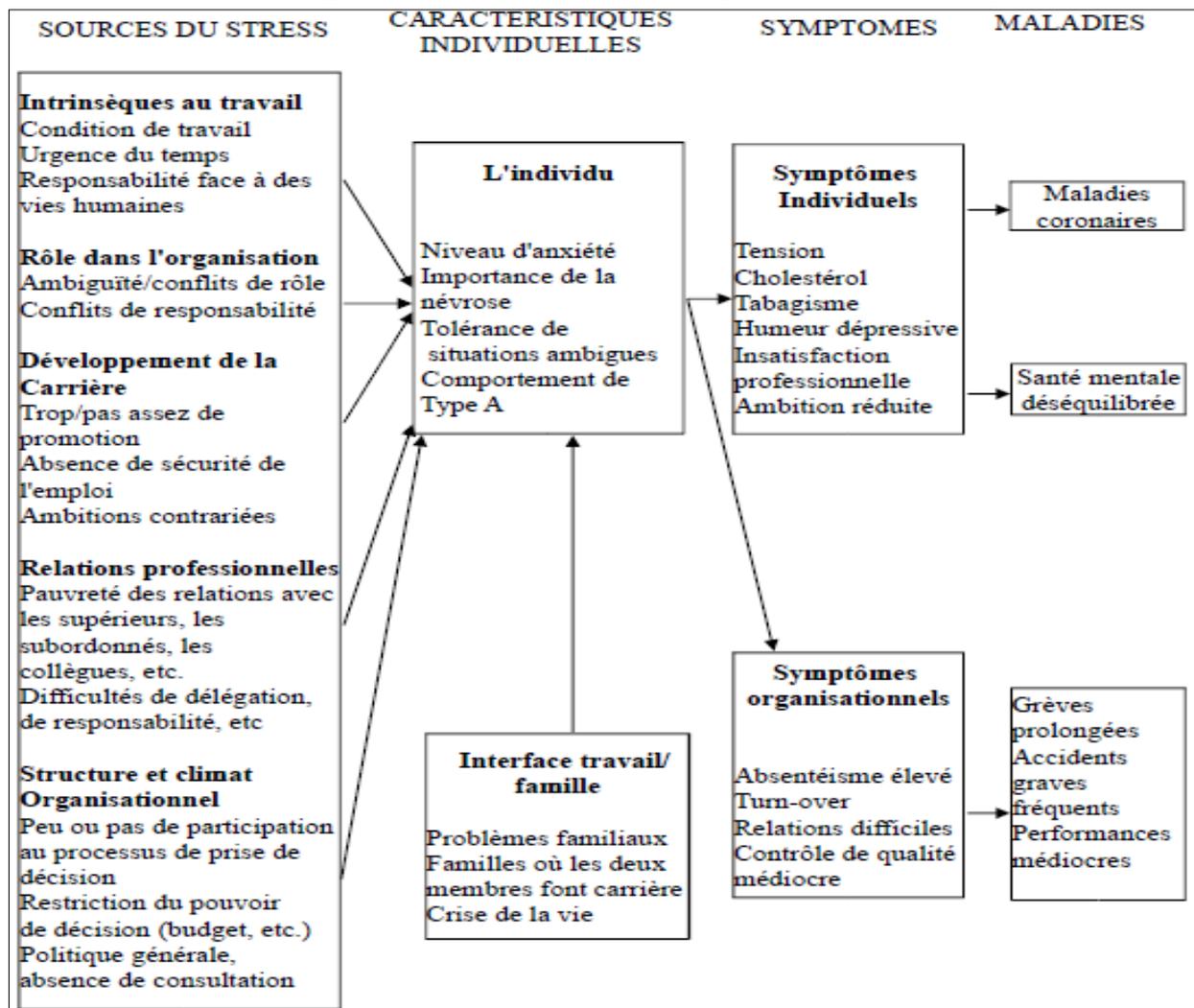
### **1.1.2. Les antécédents et conséquences du stress professionnel**

Les antécédents du stress professionnel sont multiples et variables selon 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 qui peuvent être des facteurs de stress. Ainsi, le modèle de (Cooper and Marshall, 1976) apporte une vision globale d'une situation stressante. Il reprend les facteurs du stress professionnel ainsi que les conséquences sur la santé des travailleurs.

Ce modèle présente les antécédents du stress en cinq catégories :

- Les facteurs intrinsèques au travail (conditions de travail, urgences du temps, responsabilités de vie humaine...);
- Rôle dans l'organisation (conflits de responsabilité, par exemple);
- Développement de la carrière (plafond de promotion, insécurité de l'emploi, ambition contrariée);
- Les relations au travail (pauvres transactions informelles ou formelles dans la hiérarchie, difficulté de délégation des responsabilités, ...);
- Climat et structure organisationnelle (peu ou pas d'implication dans le processus décisionnel, absence de concertation, absence d'approche participative, ...).

**Figure 1 : modèle de (Cary L. Cooper & Marshall, 1976)**



**Source : (Cooper and Marshall, 1976)**

Cependant, ces sources de stress professionnel que nous avons énumérées dans le paragraphe précédent ne peuvent pas être sans conséquences. Bien évidemment, elles sont susceptibles à long terme de créer ou d'intensifier les problèmes liés à la santé de l'individu, à son comportement mais également à son attitude au travail. 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 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). Ainsi que des réactions psychologiques qui surviennent suite aux facteurs de stress, entre autres, les troubles dépressifs comme la schizophrénie, les psychoses paranoïaques, les hallucinations...etc. Les symptômes d'anxiété et des dépressions sévères évoluant 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 (Lundberg, 1991).

D'un autre côté, 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, le manque de ponctualité et l'intention de quitter sont considérés comme des conséquences du stress. De plus, le stress génère la démotivation, l'insatisfaction et le manque d'implication chez le personnel. En effet, plusieurs études ont démontré le lien négatif entre le stress et l'implication organisationnelle (Duyck and Lahmouz, 2010; Lambert and Paoline, 2008; Leiter and Maslach, 1988; Mathieu and Zajac, 1990a). Pour les fins de notre étude, nous retenons uniquement l'implication organisationnelle comme conséquence attitudinale du stress professionnel.

## **1.2. L'implication organisationnelle : notions et dimensions**

### **1.2.1. L'implication organisationnelle : une multitude de définitions**

L'implication est un terme qui a suscité beaucoup de débats, que ce soit en termes de terminologie ou de définitions. Pour délimiter le cadre définitionnel de l'implication, nous plaçons ce cadrage dans le temps. Ainsi plusieurs définitions se sont défilées sur un horizon temporel allongé. Les premières définitions étaient souvent unidimensionnelles, c'est à dire que pour appréhender le concept d'implication, il fallait le distinguer soit selon une approche attitudinale soulignant un aspect affectif entre l'individu et son travail, soit selon une approche comportementale, mettant l'accent sur l'aspect calculé de cette relation (Vandenberghe et al., 2009). Etant donné que ces définitions ont déclenché plusieurs critiques, une autre génération d'auteurs a proposé des définitions multidimensionnelles.

Le modèle de (Allen and Meyer, 1990a) reste le modèle de référence de l'implication organisationnelle. (Allen and Meyer, 1996) la considèrent comme « un état psychologique qui caractérise la relation entre le salarié et l'organisation, et son implication dans la décision de continuer à être membre de l'organisation ». Leur approche est désormais la plus utilisée dans les recherches en GRH. En effet, ce modèle à trois composantes a connu un grand succès parce qu'il intègre une complémentarité entre l'approche attitudinale et l'approche comportementale.

Ces trois composantes sont :

- L'implication affective : se caractérise par une identification, un attachement émotionnel qui conduit la personne à rester membre de l'organisation parce qu'elle le désire réellement.

- L'implication calculée : fait référence à « une conscience des coûts associés au départ de l'organisation. Les employés dont le lien principal à l'organisation est basé sur l'implication calculée restent parce qu'ils ont besoin de faire ainsi » (Allen et Meyer, 1990, p. 67.). L'individu alors reste dans l'organisation parce qu'il y trouve intérêt et estime que le coût de départ serait très important pour en changer.
- L'implication normative : reflète un sentiment de devoir moral vis-à-vis de l'organisation. L'individu décide de rester parce qu'il ressent une obligation morale et qu'il doit continuer de travailler dans son emploi.

Bien que d'autres conceptualisations l'ont suivi mais l'échelle de mesure d'Allen et Meyer reste majoritairement la plus sollicitée, en raison de sa cohérence et de la fiabilité des instruments de mesure associés. Pour des raisons de choix conceptuel, ce modèle sera mobilisé pour opérationnaliser notre variable « implication organisationnelle » et sera traité en détail dans le paragraphe méthodologique.

### **1.2.2. Les dimensions de l'implication organisationnelle**

Nous avons vu dans le paragraphe précédent qu'il existait plusieurs conceptualisations de l'implication organisationnelle. Dans ce paragraphe, nous allons nous intéresser aux trois dimensions de l'implication organisationnelle depuis le modèle de base de (Meyer and Allen, 1991) et qui s'articule autour de trois dimensions : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative.

La dimension affective de l'implication organisationnelle, est la plus utilisée dans la littérature (Mathieu and Zajac, 1990b; Meyer and Allen, 1991). Ceci revient à son avantage d'être liée à plusieurs d'autres variables comme : la performance, l'absentéisme ou la fidélité (Meyer and Allen, 1997b). Appelée également attitudinale parce qu'elle désigne une identification et un attachement émotionnel à l'entreprise et renvoie à l'orientation positive et de haute intensité envers l'organisation. Autrement dit, un individu impliqué affectivement, s'identifie, s'engage et demeure heureux d'être membre de l'entreprise pour laquelle il travaille (Meyer and Allen, 1991; Meyer et al., 2002). L'implication affective se définit généralement selon trois dimensions « soit l'identification aux valeurs de l'entreprise, l'engagement vers la réalisation de ses objectifs et l'attachement affectif à son égard » (Arab and Mardessi, 2011).

Concernant l'implication calculée, c'est une attitude cognitive et rationnelle de l'attitude, elle est définie comme « une dynamique rationnelle interne aux sujets » (Commeiras, 1994). Cette dimension de l'implication prend ses origines de la théorie des avantages comparatifs (side bet theory) initiée dans les travaux de (Becker, 1960). Cette théorie stipule que les salariés procèdent à une évaluation des bénéfices et coûts professionnels et personnels de leur implication. Ainsi, le comportement d'un individu varie en fonction des coûts engagés par ce dernier, celui-ci les compare à ce qu'il obtiendrait s'il venait à quitter son organisation. Il ressort sous cet angle qu'il existe un lien étroit entre le processus d'implication et celui de turnover. (Becker, 1960) identifie donc l'implication comme un facteur déterminant dans l'explication du turnover.

Par rapport à la dimension normative de l'implication organisationnelle, celle-ci repose sur le sens du devoir et l'obligation morale. (Allen and Meyer, 1990b) affirment que « La personne agira dans le sens voulu par l'organisation parce qu'elle pense que c'est son devoir » et que « le sens du devoir apparaît également lorsque les salariés ont le sentiment que leur organisation leur fournit plus que ce qu'ils peuvent lui fournir réciproquement » (Allen and Meyer, 1996). Cependant, cette forme de l'implication reste souvent marginalisée dans la littérature vu les polémiques conceptuelles qu'elle soulève (Commeiras et al., 2009).

### **1.3. Stress professionnel et implication organisationnelle : articulation des deux concepts**

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). De manière générale, le stress apparaît intuitivement lié négativement à l'implication. Il est souvent étudié comme un antécédent de l'implication et rarement comme une conséquence. En effet, selon (Mathieu and Zajac, 1990b), 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 and Zajac, 1990b), les résultats montrent que la corrélation moyenne corrigée entre le stress et l'implication organisationnelle est négative. D'un autre côté, les études en général reliant le stress et l'implication abordent celui-ci dans un champ plus général qui est « l'expérience de travail vécue » (Safy, 2011), celle-ci regroupent plusieurs facteurs tels que l'ambiance générale, le climat social, le sentiment d'être important au sein de l'organisation, les relations avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues, la satisfaction au travail, etc. L'expérience de stress et les stressseurs qui évaluent le stress y sont également intégrés. Deux facteurs sont les plus présents dans l'étude de la relation du stress avec l'implication au travail (implication organisationnelle étant la plus étudiée) sont : les tensions de rôles et les tensions au travail. En effet, (Mathieu and Farr, 1991; Parasuraman and Alutto, 1984) expliquent que la présence des tensions au travail peuvent nuire à l'implication au travail.

Cependant, (Schmidt, 2007) explique qu'il peut y avoir une 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.

## 2. Cadre empirique méthodologique

### 2.1. Modèle d'analyse et hypothèses de recherche

#### 2.1.1. Modèle d'analyse

L'examen de la littérature nous a permis de mettre en exergue les variables qui composeront notre modèle conceptuel.

De ce fait nous cherchons à tester l'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, la relation entre ses deux variables trouve ses origines de la théorie de la préservation des ressources (Hobfoll, 1989). Celle-ci considère le stress comme « une réaction à l'environnement dans lequel il y a (a) la menace d'une perte nette de ressources, (b) la perte nette de ressources ou (c) un manque de gain de ressources suite à un investissement important de ressources » (Hobfoll, 1989). Selon cette définition, le stress donc survient de la menace de perte ou de la perte effective des ressources ou suite à un retour sur investissement qui n'est pas important par rapport aux ressources investies.

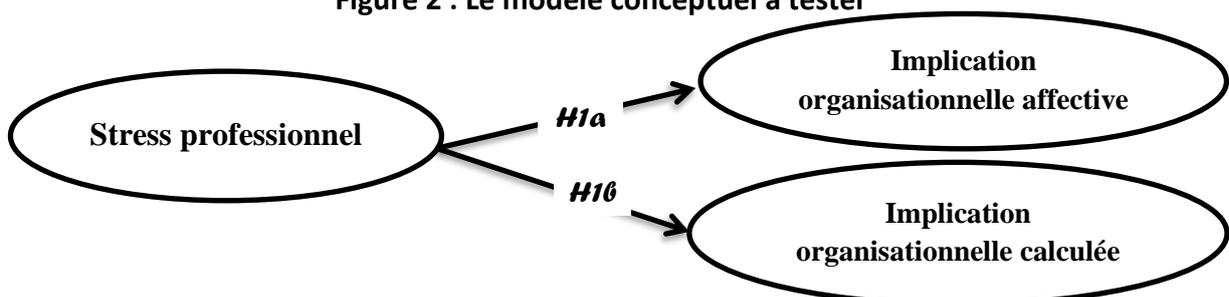
Notre recours à cette théorie revient en fait qu'elle sert à avoir une meilleure compréhension du lien entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle. En effet, l'implication organisationnelle serait considérée comme une ressource pour faire face aux exigences du travail. Dans ce sens, un haut niveau d'implication organisationnelle permet à l'individu d'investir plus de ressources dans son travail. En revanche, en absence ou en diminution de l'implication organisationnelle chez celui-ci, il devient moins susceptible de dépenser ses ressources et rentre dans un cercle de menace de perte ou carrément de perte de ressources, ce qui engendre chez lui un sentiment de stress chronique (T. A. Wright & Hobfoll, 2004).

Ainsi, nous essayerons de tester un modèle de recherche constitué de deux variables :

- Une variable à expliquer : l'implication organisationnelle ;
- Une variable explicative : le stress professionnel.

Pour l'implication organisationnelle, nous retenons uniquement la dimension affective et calculée. Toutefois, la dimension normative ne sera pas prise en compte dans notre analyse. En raison des différentes critiques soulevées sur sa redondance conceptuelle avec la dimension affective mais également pour des aspects psychométriques et d'opérationnalisation (Commeiras et al., 2009). Par conséquent, le modèle conceptuel que nous cherchons à expliquer se présente comme suit :

Figure 2 : Le modèle conceptuel à tester



### **2.1.2. Hypothèses de recherche**

La relation entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle a souvent été étudiée dans plusieurs contextes. De façon intuitive, comme le déclare (Gamassou, 2004), le stress doit être lié négativement à l'implication organisationnelle. En effet, ce postulat a été confirmé dans la méta-analyse de (Mathieu and Zajac, 1990b) dans laquelle les résultats ont démontré qu'effectivement, la corrélation moyenne corrigée entre le stress et l'implication organisationnelle est négative. Il en est de même pour la méta-analyse de (Meyer et al., 2002) qui met en exergue la relation négative entre le stress perçu et l'implication organisationnelle affective et la relation positive entre celui-ci et l'implication organisationnelle calculée. Concernant l'implication organisationnelle normative, peu d'études ont pu étudier ce lien (Carrier-Vernhet, 2012).

D'un autre côté, (Elangovan, 2001) considère dans une étude portant sur la relation entre le stress, la satisfaction, l'implication et l'intention de quitter, qu'il existe une forte relation entre le stress professionnel et la satisfaction au travail d'un côté, et la satisfaction et l'implication d'un autre côté. En effet, il explique qu'un stress élevé mène à une baisse de satisfaction, la baisse de celle-ci mène à une baisse d'implication. Ceci par conséquent mène à une forte intention de quitter chez la personne concernée. Dans ce sens, les résultats menés par (Mhiri, 2013) confirment partiellement cette corrélation négative. En effet, elle a démontré que le plafonnement de carrière et la charge de travail comme des dimensions du stress professionnel impactent négativement l'implication normative.

De ce fait, et à la lumière de ce cadre conceptuel, nous pouvons émettre l'hypothèse générale suivante :

H1 : Le stress professionnel a un impact négatif sur l'implication organisationnelle

Celle-ci peut être déclinée en deux sous hypothèses :

H1a : Le stress professionnel a un impact négatif sur l'implication organisationnelle affective

H1b : Le stress professionnel a un impact négatif sur l'implication organisationnelle calculée

## **2.2. Méthodologie : test du modèle conceptuel dans le contexte du secteur bancaire marocain**

Nous présentons dans cette partie la méthodologie adoptée pour mettre en œuvre notre modèle conceptuel. En effet, elle vise à décrire le processus d'opérationnalisation des variables, la collecte des données ainsi que les caractéristiques de l'échantillon.

### **2.2.1. Opérationnalisation des variables, collecte des données et description de l'échantillon**

Dans le cadre de cet article, nous avons mobilisé des échelles de mesures existantes au préalable dans la littérature et qui ont des qualités psychométriques satisfaisantes. Pour celles anglo-saxonnes, nous avons cherché les versions françaises validées dans un contexte français et nous les avons adaptées à notre contexte de recherche. Concernant la variable stress professionnel, notre choix s'est orienté vers l'échelle de mesure de (Siegrist, 1996). Celui-ci mesure le stress professionnel suite à un déséquilibre entre les Efforts/ récompenses et comporte 23 items

structurés selon trois axes : **les efforts** (6 items), **les récompenses** (11 items) et **le surinvestissement** (6 items). Par rapport à la variable implication organisationnelle, nous avons opté pour l'échelle de (Allen and Meyer, 1990b, 1996) dans sa version courte et nous avons éliminé la dimension normative. Par conséquent, nous nous retrouvons avec une échelle de 12 items (6 items pour l'IOA et 6 items pour l'IOC).

Par ailleurs, nous avons administré notre questionnaire en ligne. Nous avons également mobilisé notre réseau professionnel pour envoyer les questionnaires avec un effet boule de neige. En définitif, nous avons pu collecter 235 réponses valides. Il est à noter que notre cible ne concerne que le personnel en contact avec la clientèle du secteur bancaire marocain à savoir : les caissiers, les chargés de clientèles et les chefs d'agence. Globalement, notre échantillon est dominé par un pourcentage de 58.2% de femmes contre 41.8% d'hommes. Plus de 70% de notre population se situe dans l'intervalle d'âge entre 22 et 35 ans. D'un autre côté, 43% de notre échantillon a un niveau élevé d'étude, majoritairement avec un bac+5. Concernant les villes d'implantation de nos répondants, l'enquête en ligne nous a permis de toucher une population diversifiée et espacée dans des zones géographiques différentes du Maroc, avec une dominance de la ville de Casablanca. Enfin, la majorité des répondants sont jeunes et ont une ancienneté dans la banque située entre 1 an et 10 ans.

### 2.2.2. Procédure d'analyse des données sous équations structurelles

Dans le cadre de cet article, nous avons choisi de mobiliser la méthode du maximum de vraisemblance. Bien qu'elle exige des conditions statistiques contraignantes mais elle nous semble la plus appropriée dans le contexte de notre étude. En effet, celle-ci donne de meilleurs résultats que les autres méthodes (Roussel et al., 2002), d'autant plus que la taille de notre échantillon (N= 235) et la condition de normalité des variables sont respectées et que l'objectif principal de notre recherche est plus explicatif que prédictif. Pour atteindre cet objectif, nous avons eu recours au logiciel AMOS 23 dans le cadre de l'analyse factorielle confirmatoire afin d'évaluer de la qualité d'ajustement du modèle de mesure aux données empiriques à travers un ensemble d'indicateurs classés en trois catégories : les indices absolus, les indices incrémentaux et les indices de parcimonie (Roussel et al., 2002). Le tableau suivant résume les principales valeurs clés des trois typologies d'indices les plus fréquents dans les travaux, ainsi que leurs seuils d'interprétation.

**Tableau 1 : valeurs clés des principaux indices de la qualité d'ajustement du modèle global**

Catégories d'indices	Indices Retenus	Valeur recommandée
Indices absolus	$\chi^2$	P doit être > 0.05 pour ne pas rejeter le modèle
	GFI, AGFI	>0.9
	RMR et SRMR	La plus proche de 0. Valeur fixé par le chercheur
	RMSEA	<0.08 et si possible <0.05
Indices incrémentaux	NFI	>0.9
	CFI	>0.9
Indices de parcimonie	$\chi^2$ normé	La plus faible entre 1 et 2/3, voire 5

*Source : adapté de (Roussel et al., 2002)*

Une fois la vérification de la qualité d'ajustement des modèles de mesure est effectuée, il est donc nécessaire de passer à l'évaluation de la fiabilité et de la validité convergente et discriminante de ces derniers.

### **3. Résultats et discussions**

#### **3.1. Résultats de l'étude quantitative**

Pour aboutir à ces résultats, nous avons d'abord réalisé à l'aide du logiciel SPSS (version 23) une analyse factorielle à travers une Analyse en Composantes Principales (ACP) avec des rotations Varimax et des tests de fiabilité (en se basant sur l'indicateur de l'Alpha de Cronbach) sur les différentes variables de notre modèle à savoir : le stress professionnel et l'implication organisationnelle. Nous présentons ainsi les résultats de l'épuration des différentes échelles de mesure retenues

##### **3.1.1. Echelle du stress professionnel**

Le construit stress professionnel ou STRESS comme nous l'avons codé dans le logiciel, est mesuré à travers 23 items. En effet, dans la littérature, le modèle de (Siegrist, 1996) conçoit le stress professionnel comme un construit comportant trois axes : les efforts avec une composition de 6 items, les récompenses avec une composition de 11 items et enfin le surinvestissement avec une composition de 6 items. Après avoir effectué une ACP (avec rotation Varimax) sur les items l'échelle de STRESS. La rotation a convergé en cinq itérations et a permis d'extraire trois composantes d'une variance totale expliquée satisfaisante de 64% et un alpha de Cronbach de 0,865, ce qui atteste de sa très bonne cohérence interne.

**Tableau 2 : rotation finale de la matrice des composantes de l'échelle du stress professionnel**

	Composante			Qualité de représentation	
	Efforts	Récompenses	Sur-investissement	Initial	Extraction
Je suis constamment pressé (e) par le temps à cause d'une forte charge de travail [STRESS1]	,783		,185	1,000	,647
Je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans mon travail [STRESS2]	,735	,217	,164	1,000	,614
J'ai beaucoup de responsabilités à mon travail [STRESS3]	,755	-,108	,208	1,000	,625
Je suis souvent contraint(e) à faire des heures supplémentaires [STRESS4]	,662		,404	1,000	,602
Au cours des dernières années, mon travail est devenu de plus en plus exigeant [STRESS6]	,822		,145	1,000	,698
Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs [STRESS7]		,808	,180	1,000	,686
Je reçois le respect que je mérite de mes collègues [STRESS8]	-,391	,659	,132	1,000	,605
Au travail je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles [STRESS9]		,725		1,000	,534
On me traite injustement dans mon travail [STRESS10]	,483	,565	,124	1,000	,568
Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail [STRESS13]		,840	,162	1,000	,732
Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes [STRESS16]		,684	-,118	1,000	,491
Je commence à penser à des problèmes au travail dès que je me lève le matin [STRESS18]	,413	,242	,672	1,000	,681
Le travail me trotte encore dans la tête quand je vais au lit [STRESS20]	,285	,171	,795	1,000	,743
Mes proches disent que je me sacrifie trop pour mon travail [STRESS21]	,264		,788	1,000	,694
Au travail, il m'arrive fréquemment d'être pressé(e) par le temps [STRESS22]	,671		,434	1,000	,640
Quand je remets à plus tard quelque chose que je devrais faire le jour même, j'ai du mal à dormir le soir [STRESS23]	,135		,808	1,000	,674
Alpha de Cronbach des composantes	0.880	0.817	0.852		
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.	KMO ,893	Bartlett	Significatif	Alpha	,865

Source : Analyse SPSS 23

**Tableau 3 : rotation finale de la matrice des composantes de l'implication organisationnelle**

	Composante		Qualité de représentation	
	Affective	Calculée	Initial	Extraction
Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » dans cette banque [IMP_ORG2]	,708	-,246	1	0,561
Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette banque [IMP_ORG3]	,893		1	0,806
Je ne me sens pas « affectivement » attaché(e) à cette banque [IMP_ORG4]	,860		1	0,741
Je considère vraiment les problèmes de cette banque comme s'ils étaient les miens [IMP_ORG5]	,628	,401	1	0,555
Cette banque a une grande signification pour moi [IMP_ORG6]	,749	,307	1	0,656
Il serait très difficile pour moi de quitter cette banque en ce moment, même si je le voulais [IMP_ORG7]	,112	,813	1	0,674
Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette banque [IMP_ORG8]		,815	1	0,665
Beaucoup trop de choses seraient perturbées actuellement dans ma vie si je me décidais à quitter cette banque [IMP_ORG9]	-,131	,797	1	0,653
Alpha de Cronbach des composantes	0.830	0.781		
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser	KMO ,745	Bartlett significatif	Alpha	0,737

**Source : Analyse SPSS 23**

Ensuite, Des analyses au moyen d'équations structurelles ont été réalisées pour tester les hypothèses de notre modèle. Ainsi, pour chaque relation de causalité, le logiciel AMOS 23 procède à l'estimation des coefficients et indices du modèle structurel.

A cet effet, les résultats de l'ajustement du modèle aux données empiriques de l'effet du stress professionnel sur l'implication organisationnelle affective est acceptable avec un  $\chi^2/ddl = 2,333$ ; RMSEA = 0,075 et CFI = 0,903.

**Tableau 4: indices d'ajustement du modèle de l'effet du stress professionnel sur l'implication organisationnelle affective**

Indices de parcimonie			Les indices absolus				Les indices incrémentaux	
X <sup>2</sup>	Ddl	X <sup>2</sup> /ddl	GFI	AGFI	RMSEA	RMR	NFI	CFI
385,057	165	2,333	,862	,825	,075	,185	,843	,903

**Source : AMOS 23**

D'un autre côté, le coefficient de causalité standardisé de -0.220 témoigne d'un impact négatif et significatif (critical ratio = -2.687 / P= 0.007 < 0.05) du stress professionnel sur l'implication organisationnelle affective.

**Tableau 5 : test statistique de l'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle affective**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Loading
IMP_ORG_AFFECTIVE	<---	STRESS	-,206	,086	-2,403	,016	-,179

Source : AMOS 23

De ce fait, nous pouvons conclure que l'hypothèse H1a est validée.

Concernant la qualité d'ajustement du modèle de mesure de l'effet du stress professionnel sur l'implication organisationnelle calculée, tous les indices sont généralement acceptables et permettent d'ajuster le modèle théorique aux données empiriques avec un  $X^2/ddl = 2,016$ ; RMSEA = 0,066 et CFI = 0,923.

**Tableau 6 : indices d'ajustement du modèle de l'effet du stress professionnel sur l'implication organisationnelle calculée**

Indices de parcimonie			Les indices absolus				Les indices incrémentaux	
X2	Ddl	X2/ddl	GFI	AGFI	RMSEA	RMR	NFI	CFI
298,430	148	2,016	,889	,857	,066	,125	,859	,923

Source : AMOS 23

Toutefois, le coefficient de causalité standardisé présente un taux très faible de 0,051 (critical ratio = 0,612 < 1.96 et un P = 0,541 > 0.05). Par conséquent, le lien entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle calculée n'est pas significatif.

**Tableau 7 : test statistique de l'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle calculée**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Loading
IMP_ORG_CALCULEE	<---	STRESS	,076	,104	,737	,461	,058

Source : AMOS 23

De ce fait, l'hypothèse selon laquelle le stress professionnel a un impact négatif sur l'implication organisationnelle calculée est donc rejetée.

Ainsi, l'hypothèse selon laquelle le stress professionnel impact négativement l'implication organisationnelle affective a été validée. A contrario, le lien entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle calculée s'est avérée non significatif dans le contexte du secteur bancaire marocain.

### 3.2. Discussion des résultats

La relation entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle a été fréquemment étudiée dans la littérature et trouve un support empirique dans plusieurs travaux de recherche. En effet, en partant des principales recherches réalisées dans ce sens, nous revenons surtout à la méta-analyse de (Mathieu and Zajac, 1990a) dans laquelle il a été constaté qu'effectivement la corrélation moyenne corrigée entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle est

négative. Pour notre cas, l'hypothèse émise selon laquelle « le stress professionnel impacte négativement l'implication organisationnelle affective » a été validée.

Nous avons mesuré le stress professionnel selon une conception de déséquilibre entre efforts fournis et récompenses obtenus (Siegrist, 1996). De ce fait, les résultats montrent que les banquiers interrogés développent un manque d'implication affective et s'attache de moins en moins à leurs banques en conséquence à une perception de déséquilibre entre les efforts mobilisés et les récompenses en contre partie de leurs efforts. Ainsi, la banque dans ce contexte, doit procurer à ses employés un cadre de travail dans lequel ils peuvent protéger et investir leurs ressources. Autrement dit, en présence d'un équilibre entre les efforts fournis et les récompenses obtenues, l'implication organisationnelle affective des salariés se renforce. Inversement, quand le déséquilibre effort/récompense persiste, le stress impacte négativement l'implication organisationnelle affective et par conséquent réduit la volonté des individus de dépenser et d'investir de nouvelles ressources pour faire face aux exigences de travail.

Concernant l'hypothèse selon laquelle « le stress professionnel a un impact négatif sur l'implication organisationnelle calculée », les résultats de la corrélation entre les deux concepts dans la littérature restent mitigés. En effet, le stress est corrélé positivement avec l'implication organisationnelle calculée selon certains auteurs (Irving and Coleman, 2003; Glazer and Beehr, 2005; Duyck and Lahmouz, 2010; Mhiri, 2013) et dans d'autres d'études cette relation n'est pas significative (Yaghoubi et al., 2008; Asadi et al., 2009; Somers, 2009). Ainsi, dans le contexte de notre étude, nous avons rejeté cette hypothèse car les résultats de l'analyse révèlent un lien non significatif entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle calculée.

Par ailleurs, le rejet de cette hypothèse pourrait être expliqué dans ce contexte particulier par la présence de d'autres facteurs qui influencent cette implication calculée comme par exemple la satisfaction au travail ou le manque d'alternative d'emploi ou carrément la peur de perdre les investissements réalisés par l'employé (Bentein et al., 2000).

### **Conclusion et perspectives :**

Au regard de ces résultats, nous pouvons comprendre que le stress a un impact significatif négatif sur l'implication organisationnelle affective. Celle-ci selon (Allen and Meyer, 1990b) se réfère à l'attachement émotionnel de l'individu et à son identification envers l'organisation. Dans ce sens, ce résultat a pour vocation principale d'offrir d'un côté, aux managers des pistes d'actions qui leur permettront de prévoir à la fois des interventions préventives, curatives et de réhabilitation contre les risques et les conséquences du stress au travail. 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. D'un autre côté, de réduire les coûts économiques liés à la désimplication des employés qui peut aboutir à d'autres conséquences comportementales comme le turnover.

Toutefois, ce travail connaît quelques limites qui ouvrent la voie sur des nouvelles pistes de recherche comme la non prise en compte des variables de contrôle mais également l'utilisation

de l'enquête en ligne seule comme moyen de collecte des données. En effet, nous avons privilégié cette méthode pour collecter un maximum de réponses et gagner en terme de coût et de temps. Cependant, l'inconvénient qui lui est attribué concerne d'une part le biais de la qualité des réponses. En effet, la catégorie la plus représentée dans notre échantillon est celle des banquiers ayant moins de quarante ans, cette catégorie est celle qui a plus d'accès à internet et donc le pourcentage des banquiers dépassant les quarante ans a été marginalisé suite à cette méthode de recueil de données. Ainsi cette sous représentativité de cette catégorie rend difficile la généralisation des résultats sur toute la population mère.

Finalement, il serait judicieux de prendre en compte un échantillon hétérogène et plus large de salariés de la banque pour donner des résultats plus intéressants et améliorer la validité externe de notre questionnement.

### **Bibliographie :**

- Allen, N.J., and Meyer, J.P. (1990a). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *J. Occup. Psychol.* 63, 1–18.
- Allen, N.J., and Meyer, J.P. (1990b). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *J. Occup. Psychol.* 63, 1–18.
- Allen, N.J., and Meyer, J.P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *J. Vocat. Behav.* 49, 252–276.
- Arab, S.D.B., and Mardessi, S.M. (2011). L'implication organisationnelle: levier pour la performance financière? Une étude dans le contexte tunisien. *Rev. Libanaise Gest. D'Économie* 4, 21–46.
- Asadi, H., Hamidi, M., and Khatibi, A. (2009). The relationship between job stress and organizational commitment in National Olympic and Paralympic Academy.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *Am. J. Sociol.* 66, 32–40.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., and Stinglhamber, F. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Rev. Québécoise Psychol.* 21, 26.
- Cannon, W.B. (1929). Organization for physiological homeostasis. *ORGANIZATION* 9.
- Carrier-Vernhet, A. (2012). Implication organisationnelle et épuisement professionnel: une analyse par la théorie de la conservation des ressources. Université de Grenoble.
- Commeiras, N. (1994). L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle : une étude empirique. Montpellier 2.
- Commeiras, N., Loubès, A., and Fournier, C. (2009). Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon. *Manag. Int.* 13, 73.
- Cooper, C.L., and Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. In *From Stress to Wellbeing Volume 1*, (Springer), pp. 3–23.
- Duyck, J.-Y., and Lahmouz, K. (2010). Audit du stress professionnel et de l'implication organisationnelle dans un contexte de restructuration : le cas Assuria FC. *Manag. Avenir* 38, 117.
- Elangovan, A.R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 22, 159–165.

Gamassou, C.E. (2004). Prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de gestion des ressources humaines. Cah. CERGOR.

Glazer, S., and Beehr, T.A. (2005). Consistency of implications of three role stressors across four countries. *J. Organ. Behav.* 26, 467–487.

Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *Am. Psychol.* 44, 513.

Irving, P.G., and Coleman, D.F. (2003). The Moderating Effect of Different Forms of Commitment on Role Ambiguity-Job Tension Relations. *Can. J. Adm. Sci. Rev. Can. Sci. Adm.* 20, 97–106.

Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Adm. Sci. Q.* 24, 285.

Kobasa, S.C. (1982). Commitment and coping in stress resistance among lawyers. *J. Pers. Soc. Psychol.* 42, 707–717.

Lambert, E.G., and Paoline, E.A. (2008). The Influence of Individual, Job, and Organizational Characteristics on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Crim. Justice Rev.* 33, 541–564.

Lazarus, R.S., and Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping* (New York: Springer).

Légeron, P. (2008). Le stress professionnel. *Inf. Psychiatr.* 84, 809.

Leiter, M.P., and Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *J. Organ. Behav.* 9, 297–308.

Loriol, M. (2014). Les sociologues et le stress: Quelques enseignements des recherches anglo-saxonnes. *Nouv. Rev. Trav.*

Lundberg, O. (1991). Causal explanations for class inequality in health—An empirical analysis. *Soc. Sci. Med.* 32, 385–393.

Mathieu, J.E., and Farr, J.L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *J. Appl. Psychol.* 76, 127–133.

Mathieu, J.E., and Zajac, D.M. (1990a). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychol. Bull.* 108, 171–194.

Mathieu, J.E., and Zajac, D.M. (1990b). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychol. Bull.* 108, 171–194.

McElroy, J.C., Morrow, P.C., Power, M.L., and Iqbal, Z. (1993). Commitment and Insurance Agents' Job Perceptions, Attitudes, and Performance. *J. Risk Insur.* 60, 363.

Meyer, J.P., and Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 1, 61–89.

Meyer, J.P., and Allen, N.J. (1997a). *Commitment in the workplace: theory, research, and application* (Thousand Oaks, Calif: Sage Publications).

Meyer, J.P., and Allen, N.J. (1997b). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *J. Vocat. Behav.* 61, 20–52.

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., Porter, L.W., and Steers, R.M. (1982). Reviewed Work: Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *Am. J. Sociol.* 88, 1315–1317.
- Parasuraman, S., and Alutto, J.A. (1984). Sources and Outcomes of Stress in Organizational Settings: Toward the Development of a Structural Model. *Acad. Manage. J.* 27, 330–350.
- Pollard, T.M. (1997). Physiological consequences of everyday psychosocial stress. *Coll. Antropol.* 21, 17–28.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., and El akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles: recherche et applications en gestion* (Paris: Economica).
- 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.
- Schmidt, K.-H. (2007). Organizational commitment: A further moderator in the relationship between work stress and strain? *Int. J. Stress Manag.* 14, 26–40.
- Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature* 138, 32.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *J. Occup. Health Psychol.* 1, 27–41.
- Somers, M.J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *J. Vocat. Behav.* 74, 75–81.
- Vandenberghe, C., Landry, G., and Panaccio, A.-J. (2009). *Comportement organisationnel : Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (Boeck Supérieur).
- Yaghoubi, M., Yarmohammadian, M.H., and Javadi, M. (2008). The relation between organizational commitment and job stress between educational hospital managers from Esfahan university. *Health Manag.* 11, 63–68.