







# **L'impact du stress sur la motivation et la rétention en emploi : le cas d'un employé d'une banque haïtienne**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc)

PAR

© **Stanley Freddy LAFONTANT**

**Mars 2025**



**Composition du jury :**

**Marie-Noëlle HERVÉ ALBERT, présidente du jury, Université du Québec à  
Rimouski**

**Nadia LAZZARI DODELER, directrice de recherche, Université du Québec à  
Rimouski**

**Lyse Sylvie METCHEHE KOUNTCHOU, examinatrice externe, Havre de l'estuaire**

Dépôt initial le [28 février 2025]

Dépôt final le [19 Mars 2025]



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.



## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à **Dieu tout-puissant**, dont la grâce et la présence constante ont été mes piliers face aux nombreux obstacles rencontrés tout au long de ce parcours. C'est grâce à sa force que j'ai pu franchir les défis et persévérer jusqu'à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie également ma famille, qui a cru en moi et m'a soutenu sans relâche, même dans les moments de doute. Un remerciement particulier à ma femme bien-aimée, **Mariana BEAUVAIS** et à mon fils, **Marley Jessy LAFONTANT**, véritables sources de motivation, qui m'ont offert leur amour inconditionnel et leur encouragement constant, me donnant la force de poursuivre ce rêve.

Je tiens ensuite à exprimer ma reconnaissance à **Madame Nadia LAZZARI DODELER**, ma directrice de recherche, dont les conseils avisés, la patience et les orientations m'ont permis d'aboutir à ce travail. Vos recommandations ont été précieuses et m'ont guidé tout au long de ce projet. Je remercie aussi **La présidente du jury, Marie-Noëlle ALBERT** et **mon examinatrice externe, Lyze Sylvie METCHEHE KOUNTCHOU**, pour leurs remarques constructives, leur expertise et leurs précieux apports, qui ont contribué à enrichir ce mémoire.

Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude à l'ensemble des professeurs de l'UQAR qui ont jalonné mon parcours académique. Grâce à leurs connaissances et à leur engagement, j'ai pu approfondir mes réflexions, développer mon esprit critique et acquérir les compétences nécessaires à la réalisation de ce travail. Chaque cours, chaque échange et chaque encouragement ont contribué à mon évolution, et pour cela, je leur suis infiniment reconnaissant.

Je tiens à adresser également des remerciements à **Peterson PHILOGENE** et **Peterson SIMEON** pour leur disponibilité, leur soutien pratique, et pour avoir toujours répondu présent lorsque j'avais besoin de leur aide.

Je ne saurais oublier **la famille PASCAL**, qui m'a généreusement accueilli à mon arrivée au Canada au début de cette aventure. Leur hospitalité et leur bienveillance ont facilité mon adaptation et ont été d'un grand soutien.

Enfin, je souhaite que ce travail puisse être une source d'inspiration pour d'autres étudiants et chercheurs. Que ceux qui traversent des défis similaires puissent voir en ce mémoire une preuve que, grâce à la foi, au travail et au soutien des proches, il est possible de surmonter les obstacles et de réaliser ses ambitions académiques.

## RÉSUMÉ

Ce mémoire s'inscrit dans le contexte socio-économique complexe d'Haïti, caractérisé par un environnement de travail particulièrement stressant pour les employés du secteur bancaire. Ainsi, l'objectif principal de cette recherche est d'explorer l'impact du stress professionnel sur la motivation et la rétention des employés dans ce secteur. Plus précisément, il s'agit d'identifier les principales sources de stress et d'en évaluer les effets sur les comportements et décisions des employés. Pour atteindre cet objectif, une revue de la littérature a été menée, mettant en lumière plusieurs théories clés sur le stress, la motivation et la rétention des employés. De plus, la méthodologie adoptée repose sur l'autopraxeographie, une approche qualitative basée sur l'expérience directe du chercheur-praticien. Cette méthode permet de s'immerger dans le contexte réel, facilitant ainsi une analyse approfondie des dynamiques internes et de l'environnement de travail du chercheur-praticien.

En ce qui concerne les résultats de cette recherche, ils montrent que les principales sources de stress sont liées aux exigences professionnelles élevées, à l'absence de soutien social, au manque de reconnaissance et à une faible autonomie décisionnelle. Ces facteurs engendrent une baisse significative de la motivation des employés et exacerbent les tensions sur le lieu de travail, notamment par le biais de conflits interpersonnels. Cependant, l'étude met également en évidence un concept émergent fondamental qui est la « résilience ». Celle-ci est présentée comme un levier stratégique majeur, permettant aux employés de développer des mécanismes d'adaptation efficaces afin de surmonter les effets du stress et de maintenir leur motivation et leur performance professionnelle. Toutefois, certaines limites doivent être prises en considération. La nature qualitative de l'étude restreint la généralisation des résultats à d'autres contextes ou secteurs. De plus, l'implication directe du chercheur dans le processus d'analyse peut introduire des biais subjectifs. En tenant compte de ces limites, l'étude propose des pistes de recherche futures, notamment l'évaluation de programmes organisationnels axés sur la gestion du stress et la résilience, afin de pallier les lacunes constatées et d'élargir la portée des résultats obtenus.

Mots clés : Stress, Motivation, Rétention



## **ABSTRACT**

This dissertation is set in the complex socio-economic context of Haiti, characterized by a particularly stressful work environment for employees in the banking sector. Thus, the main objective of this research is to explore the impact of occupational stress on employee motivation and retention in this sector. More specifically, the aim is to identify the main sources of stress and assess their effects on employee behaviours and decisions. To achieve this objective, a literature review was conducted, highlighting several key theories on stress, motivation and employee retention. In addition, the methodology adopted relies on autopraxeography, a qualitative approach based on the direct experience of the researcher-practitioner. This method makes it possible to immerse oneself in the real-life context, facilitating an in-depth analysis of the researcher's internal dynamics and work environment.

The results of this research show that the main sources of stress are high job demands, lack of social support and low decision-making autonomy. These factors lead to a significant drop in employee motivation and exacerbate workplace tensions, particularly through interpersonal conflict. However, the study also highlights a fundamental emerging concept: “resilience”. This is presented as a major strategic lever, enabling employees to develop effective coping mechanisms to overcome the effects of stress and maintain their motivation and professional performance. However, certain limitations need to be taken into consideration. The qualitative nature of the study restricts the generalizability of results to other contexts or sectors. In addition, the researcher's direct involvement in the analysis process may introduce subjective biases. Taking these limitations into account, the study suggests avenues for future research, including the evaluation of organizational programs focusing on stress management and resilience, in order to overcome the shortcomings identified and broaden the scope of the results obtained.

Keywords : Stress, Motivation, Retention



## **TABLE DES MATIERES**

REMERCIEMENTS .....	vii
RÉSUMÉ .....	ix
ABSTRACT.....	xi
LISTE DES TABLEAUX .....	xv
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	xvii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL .....	3
1.1. STRESS .....	3
1.1.1 Historique du stress .....	3
1.1.2 Définition du stress .....	5
1.1.3 Caractéristiques du stress .....	7
1.1.4 Modèle de Stress .....	11
1.2 LA MOTIVATION .....	17
1.2.1 Définition de motivation au travail .....	17
1.2.2 Caractéristiques de la motivation.....	18
1.2.3 Théories de la motivation au travail.....	19
1.3 LA RETENTION.....	25
1.3.1 Définition de la rétention.....	26
1.3.2 Importance de la rétention des employés .....	27
1.3.3. Facteurs influençant la rétention.....	29
CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	33
2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	33
2.1.1 Approche constructiviste .....	33
2.2 METHODE DE L’AUTOPRAXEOGRAPHIE .....	34
2.2.1 Processus de la méthode.....	36
2.2.2 Forces et limites de cette méthode de collecte de données .....	37

2.3	PRESENTATIONS DES CONSIDERATIONS ETHIQUES DE LA RECHERCHE .....	39
	CHAPITRE 3 ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION .....	41
3.1	TEMOIGNAGE .....	41
3.2	ANALYSE ET DISCUSSION .....	73
3.2.1	La motivation .....	74
3.2.2	La rétention .....	84
3.2.3	Concept émergeant : la résilience .....	89
3.2.4	Synthèse des résultats .....	95
	CONCLUSION GÉNÉRALE .....	99
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	101

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Karasek, R. A. (1979), Job Strain (p. 288).....	14
---	----



## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

AESST :	Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail
APA :	American Psychological Association (Association américaine de psychologie)
EPTC :	Énoncé de politique des trois conseils
HSE :	Health and Safety Executive
PIB :	Produit Intérieur Brut
PwC :	PricewaterhouseCoopers
RH :	Ressources Humaines
SGA :	Syndrome Général d'Adaptation
SHRM:	Society for Human Resource Management
SDT :	Self-Determination Theory (théorie de l'auto-détermination)
UNDH :	Université Notre Dame d'Haïti



## INTRODUCTION

Dans un contexte marqué par des crises politiques et économiques récurrentes, le secteur bancaire haïtien se trouve sous une pression constante, pression qui est d'ailleurs exacerbée par l'instabilité chronique qui affecte le pays. Cette instabilité, illustrée par des événements récents tels que l'assassinat du président de la République, son excellence, M. Jovenel Moïse en 2021 et les multiples coups d'État depuis 1986, a ainsi entraîné des répercussions économiques sévères, notamment une contraction du PIB de 1,2 % en 2020, selon la Banque Mondiale. Ces conditions créent donc un environnement de travail particulièrement stressant pour les employés du secteur bancaire, qui sont non seulement tenus d'atteindre des objectifs financiers stricts, mais le font également dans un cadre économique fragile. Par conséquent, en Haïti, un pays représentatif de ces réalités, il devient impératif d'examiner l'impact du stress sur la motivation et la rétention des employés du secteur bancaire.

Par ailleurs, les travaux antérieurs ont principalement exploré les impacts du stress sur les employés dans des contextes économiques relativement stables. Cependant, peu d'études ont spécifiquement abordé cette question dans le cadre haïtien, où les réalités locales peuvent attiser les effets du stress sur les employés. L'originalité de cette recherche réside donc dans son approche contextuelle et qualitative, utilisant la méthode de l'autopraxeographie, qui permet de recueillir une vision profonde et contextualisée à travers les expériences directes du chercheur-praticien au sein de ce milieu de travail spécifique.

Ainsi, l'étude est structurée en plusieurs étapes. Dans un premier temps, nous explorons théoriquement les concepts de stress, de motivation et de rétention. Dans un second temps, nous présentons notre cadre méthodologique. Et, enfin, dans un troisième temps, nous passons à notre chapitre résultats, analyse et discussion de ceux-ci

De ce fait, nous nous proposons de répondre à la problématique suivante : Quel est l'impact du stress sur la motivation et la rétention des employés dans le secteur bancaire haïtien ? Surtout dans un contexte amplifié par les défis économiques et politiques. Pour répondre à cette question, notre objectif vise à mettre de l'avant les différents facteurs de stress et de comprendre leur impact sur l'employé tant au niveau motivationnel que de celui de sa volonté de rétention en emploi.

# **CHAPITRE 1**

## **CADRE CONCEPTUEL**

Dans ce chapitre, nous nous attachons à retracer l’historique du concept de stress, en mettant en lumière ses origines et les fondements théoriques qui ont soutenu son développement. Par la suite, nous nous penchons sur les différentes définitions élaborées par plusieurs chercheurs, dans le but de cerner les multiples facettes adoptées dans l’étude de ce phénomène. Nous procédons ensuite à l’examen des principales typologies de stress, tout en nous intéressant aux modèles classiques qui ont structuré sa compréhension scientifique. Enfin, nous explorons les sources les plus fréquentes de stress, notamment dans le cadre professionnel, ainsi que les répercussions qu’il peut avoir sur les individus.

### **1.1. STRESS**

#### **1.1.1 Historique du stress**

L’une des premières contributions majeures à l’étude du stress provient de Walter Cannon, un physiologiste américain, qui en 1929 a proposé une théorie selon laquelle, face à une situation menaçante, le corps humain déclenche une réaction appelée « fuite ou combat » (Plancherel, 2001, p.11). Ainsi, Cannon (1929) a souligné que les émotions sont profondément ancrées dans les processus physiologiques autonomes. Son travail sert de tremplin à une meilleure compréhension de l’interconnexion entre les réponses émotionnelles et les mécanismes physiologiques du corps face au stress. En outre, le changement dans l’étude du stress est survenu dans les années 1930 avec l’aide de Hans Selye. Ainsi, en 1936, Selye a élaboré une théorie du syndrome général d’adaptation (SGA) qui divisait la réponse au stress en trois étapes : l’alarme, la résistance et l’épuisement (Selye, 1965, p. 97-99). Cette méthode a permis de comprendre le

stress comme une réaction planifiée du corps à des problèmes extérieurs. Selye (1956) a également utilisé le mot « stress » pour décrire les réponses du corps aux éléments de pression externes, qu'il a appelés « stressseurs » (Selye, 1965, p. 98).

Par la suite, dans les années 1960 et 1970, la recherche sur le stress a pris une tournure psychologique grâce aux travaux de Richard Lazarus. En effet, Lazarus et Folkman (1984) cités dans Guillet (2008, p. 3), développent une approche cognitive à travers leur modèle transactionnel du stress. Selon ce point de vue, le stress émerge de la manière dont un individu perçoit les facteurs stressants et des évaluations cognitives qu'il en fait. Autrement dit, ce n'est pas l'événement en lui-même qui génère le stress, mais plutôt l'interprétation et l'évaluation que la personne en fait, influençant ainsi sa réaction face à ces situations (Guillet, 2008). Selon Guillet (2008), le modèle de Lazarus et Folkman (1984) souligne l'importance des mécanismes d'adaptation que les individus mobilisent pour faire face aux situations stressantes. Un peu plus tard, dans les années 1980, Robert Karasek développe le modèle Demande-Contrôle (p. 287), qui analyse l'interaction entre les exigences professionnelles et le contrôle ou la latitude décisionnelle des employés (Karasek, 1979). Ce modèle a été crucial pour comprendre le stress au travail et ses impacts sur la santé des employés.

En outre, le concept de stress a été étudié sous de nombreux angles au fil du temps, chaque discipline scientifique apportant sa propre vision et ses interprétations. De nombreux chercheurs se sont penchés sur ses effets aussi bien dans la vie professionnelle que personnelle, soulignant son importance croissante dans les sciences contemporaines. À partir de la fin du XXe siècle, les études sur le stress ont évolué en intégrant des champs biologiques, psychologiques et sociologiques. Ces recherches ont montré que les réactions au stress varient en fonction de plusieurs facteurs, comme le contexte environnemental et les caractéristiques propres à chaque individu (Sapolsky, 2004).

L'analyse historique de ce concept met en lumière une progression riche et diversifiée. Les travaux pionniers de Cannon (1929) ont d'abord exploré les réponses physiologiques déclenchées

par des situations de danger, tandis que Selye (1936) a développé la théorie du stress biologique. Par la suite, Lazarus (1984) a apporté une dimension cognitive en expliquant comment l'interprétation des événements joue un rôle clé dans la perception du stress, et Karasek (1979) a introduit le côté sociologique en liant le stress au milieu de travail.

Plus récemment, les avancées en neurosciences ont permis d'approfondir notre compréhension des effets du stress sur le cerveau et ses conséquences sur la santé mentale et physique. En croisant ces différentes approches, on comprend que le stress est un phénomène complexe et aux multiples facettes, où s'entrelacent les influences biologiques, psychologiques et environnementales. Cette vision globale permet aujourd'hui d'envisager des interventions adaptées aux différentes facettes du stress et aux contextes dans lesquels il se manifeste.

### **1.1.2 Définition du stress**

Étant donné l'importance croissante du concept de stress au fil du temps dans la communauté scientifique, il est crucial de le définir au mieux. Ainsi, il est essentiel de formuler une définition précise et succincte de ce concept. Cependant, établir une définition demeure un véritable défi, car on remarque que même à ce jour, le terme stress conserve encore des significations variées selon le domaine d'application. Il est donc essentiel pour nous d'être précis sur la signification et la définition de ce concept dans le cadre de notre travail. En conséquence, nous énumérons ci-après quelques définitions, parmi les plus reconnues et les plus actuelles.

Pour mieux comprendre le concept, nous proposons des définitions de divers chercheurs au fil du temps. C'est pourquoi on peut définir le stress comme « la réaction non-spécifique du corps à toute exigence qui lui est présentée » (Selye, 1973, pp. 692-696). Actuellement, grâce aux avancées scientifiques, le stress est perçu comme un concept plus vaste englobant divers champs d'application. Les études réalisées indiquent que le stress impacte non seulement la santé physique, mais touche aussi la santé mentale et psychosociale d'une personne. Cela nous conduit à la définition de l'Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail (2005), la réponse au stress :

Survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique. Il affecte aussi la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise (Grebot, 2007, p. 5).

De plus, d'après l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 entre les acteurs sociaux français, « l'individu est capable de gérer la pression à court terme, mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses » (Ginrac, 2011, p. 90). Par ailleurs, la Clinique de Psychologie Québec (2019) décrit le stress comme une « une réponse physiologique qui est déclenchée par l'organisme lorsqu'il fait face à un état de perturbation, que ce soit un danger réel ou une menace physique ou psychologique ». Pour leur part, Lazarus et Folkman (1984) caractérisent le stress psychologique comme « une relation particulière entre la personne et l'environnement que la personne estime taxer ou dépasser ses ressources et mettre en danger son bien-être » (p. 19)

D'autre part, nous poursuivons avec le Health and Safety Executive (HSE, 2009), qui définit le stress comme « une réaction des individus devant des pressions excessives ou à d'autres types d'exigences qui leur sont imposées ». Concernant Turcotte (1982), le stress se manifeste comme :

Le résultat de transactions entre la personne et son environnement. La source de stress peut être positive (opportunité) ou négative (contrainte) et avoir pour résultat la rupture de l'homéostasie psychologique ou physiologique. L'enjeu de la situation doit être important et sa résolution comporter une certaine dose d'incertitude. De plus, le stress déclenche des émotions et mobilise les énergies de l'organisme. Du côté des caractéristiques de l'individu, il semble important de tenir compte de ses habiletés et ressources de même que des besoins (Turcotte, 1982, p. 45).

De ce fait, la définition du stress a changé au cours des années, montrant ainsi sa complexité et ses différents aspects. Ces diverses définitions soulignent que ce concept engendre des réactions variées aux stressseurs, pouvant provoquer des impacts notables sur la santé et la performance au travail.

Par ailleurs, Ginrac, (2011) a fait deux remarques importantes sur le concept de stress :

Les individus ne sont pas égaux devant les facteurs de stress. C'est-à-dire que soumis à des tensions similaires ils ne réagissent pas identiquement et que, selon les moments, une personne, soumise aux mêmes tensions, ne se comportera pas de la même manière. (p. 90)

Les tensions extérieures au travail peuvent avoir des conséquences sur l'efficacité au travail des personnes. Le stress au travail peut parfaitement ne pas avoir, au moins en partie, sa source dans des facteurs liés au travail. Mais il est évident que le partage entre causes professionnelles du stress et causes privées est pratiquement impossible à réaliser (p. 90).

### 1.1.3 Caractéristiques du stress

Et toujours selon Grebot (2007, p. 5), le concept de stress a pour caractéristique 3 éléments :

- Les stressors : que peuvent rencontrer l'individu et qui sont de plusieurs ordres comme les contraintes professionnelles, tracas quotidiens, conflits de rôle, etc. ;
- Les réactions de stress : toutes les réponses physiques ou psychologiques aux stressors ;
- Les conséquences : sur la santé des individus et sur le travail.

Pour mieux comprendre les stressors, il est pertinent de se tourner vers les recherches de Hans Selye (1956), pionnier dans l'analyse du stress. Dans son livre phare, « The Stress of Life », Selye (1956) souligne la variété des facteurs de stress qui peut être de nature physique, chimique, biologique ou psychologique. Il décrypte la manière dont ces divers types de stressors provoquent une succession de réponses physiologiques destinées à restaurer l'homéostasie, c'est-à-dire l'équilibre interne de l'organisme. Ainsi, selon Selye (1956), les stressors engendrent une réaction de stress non spécifique, dérangeant par conséquent cet équilibre interne.

Ainsi, il est crucial d'examiner les facteurs pouvant causer du stress, communément appelés « stressors ». D'après les recherches de Légeron (2001 ; 2004), mentionnées par Tessier (2006, p. 146), le stress au travail est lié à divers facteurs différents :

- Au contexte de travail (changements organisationnels, incertitudes, conflits de rôle, absence de promotion, mobilité trop élevée, exigences contradictoires...)

- Au contenu du travail (sous-utilisation des compétences, sur ou souscharge de travail, pression sur les délais, le sentiment de responsabilité face à son travail)
- Aux difficultés relationnelles avec la hiérarchie, avec les pairs...

En outre, dans l'enquête « Stimulus-1 'Usine Nouvelle » de 2003, les facteurs de stress relevés sont :

- Absence de contrôle des décisions,
- Injonctions paradoxales du type « produire de la qualité dans des délais très courts »
- Des frustrations (manque de reconnaissance, de considération, climat de compétition nuisant aux relations de travail...)

Par ailleurs, selon Gintrac, A. (2011), l'accord de l'Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail (2005), établit un facteur essentiel en ce qui a trait au stress au travail :

- **Facteurs subjectifs** : ce sont les caractéristiques, en particulier psychologiques, du travailleur qui vont moduler l'incidence des facteurs précédents. On y inclut tout ce qui concerne la vie en dehors du travail (p. 90).

Dans le prolongement de cette exploration, Selye (2013, p. 15) différencie deux formes de stress, à savoir l'eustress et la détresse. D'une part, « L'eustress », qui signifie « bon stress » par Selye (2013, p. 15). D'un autre aspect, « La détresse », qui signifie « mauvais stress » (Selye, 2013, p. 15). De plus, d'après Le Fevre et al. (2003), Selye a défendu cette idée en s'appuyant sur des études telles que celles de Holmes et Rahe (1967), qui ont démontré que des incidents jugés trop intenses ou désagréables peuvent provoquer des problèmes psychologiques et physiques.

De plus, en complément de la différenciation entre eustress et détresse, l'Association américaine de psychologie identifie trois types de stress : « le stress aigu, le stress aigu épisodique et le stress chronique » (APA, 2010). Chaque catégorie possède des traits uniques et des effets variés sur la santé.

#### ➤ **Stress aigu**

Le stress aigu représente la forme la plus courante du stress. Il apparaît soudainement et de façon passagère, souvent en réponse à un événement particulier. Ce type de stress a tendance à disparaître dès que la situation qui en est la cause est réglée ou qu'elle cesse d'être présente. (APA, 2010, s.p.).

➤ **Stress aigu épisodique**

Le stress aigu épisodique affecte les personnes qui rencontrent fréquemment des situations stressantes. À la différence du stress aigu, qui est ponctuel, ce type de stress se distingue par sa répétition, généralement associée à des événements identiques qui surviennent fréquemment. S'il n'est pas bien contrôlé, il peut troubler la vie quotidienne et entraîner des effets dommageables sur le long terme (APA, 2010, s.p).

➤ **Stress chronique**

Le stress chronique ou prolongé représente la forme de stress la plus durable et la plus inquiétante. Contrairement aux stress aigus, qu'ils soient isolés ou fréquents, il s'installe de manière durable et provient souvent de problèmes profonds et non résolus, comme des tensions financières, des relations compliquées ou un cadre professionnel difficile (APA, 2010, s.p).

Ces trois types de stress indiquent que bien que le stress aigu puisse être avantageux pour surmonter des difficultés à court terme, le stress chronique, quant à lui, engendre de graves dangers pour la santé physique et mentale s'il dure dans le temps.

Toutefois, même si le stress est fréquemment considéré comme une source de difficultés, plusieurs études ont démontré qu'il peut aussi avoir des effets positifs dans certaines situations. Effectivement, d'après Houle (2003), un degré modéré de stress est essentiel pour inciter les personnes à résoudre des problèmes, faire des choix et s'adapter à de nouveaux défis. Ce type de stress, aussi appelé eustress selon Selye (1975), est considéré comme une opportunité ou un défi à surmonter. Dans ce cadre, les personnes sont davantage susceptibles de mobiliser leurs ressources et d'augmenter leur engagement, ce qui peut renforcer la performance et la motivation. De plus, Lazarus et Folkman (1984) soulignent également que le stress peut apparaître comme un défi stimulant lorsque l'individu pense disposer des ressources requises pour faire face aux contraintes professionnelles.

Cependant, la plupart des études, telles que celles de Dolan, Gosselin et Arsenault (2022), Esnard (2007) et Mhiri (2013), indiquent que lorsque le stress devient persistant ou dépasse une certaine limite, il provoque plusieurs effets néfastes tant pour la personne que pour l'entité.

➤ Effets sur la santé physique et mentale

Le stress chronique au travail est reconnu pour avoir des effets délétères sur la santé des employés. Manoj (2013) met en évidence que, sans une bonne gestion, ce stress peut se transformer en manifestations plus sérieuses, telles que des troubles anxieux, des épisodes dépressifs et, dans certains cas, des comportements suicidaires.

➤ Impact sur la performance et la motivation

Le stress au travail exerce une influence directe sur la performance des salariés. Dans ce sens, Manoj (2013) constate que le stress peut entraîner une montée de l'irritabilité et une fatigue accrue chez les personnes, tout en influençant leur aptitude à communiquer de manière efficace et en entraînant des fautes dans l'accomplissement de leurs tâches.

➤ Augmentation du turnover

Le stress professionnel joue un rôle clé dans le développement de l'intention de quitter l'emploi chez les salariés. Selon Applebaum et al. (2010), un accroissement du niveau de stress augmente de manière significative la probabilité que les employés envisagent de démissionner. Cette constatation est confirmée par des études récentes, qui montrent que des niveaux élevés de stress entraînent une volonté plus forte de changer d'employeur, ce qui contribue à un taux de rotation du personnel plus important.

➤ Burnout (épuisement professionnel)

Le burnout, ou épuisement professionnel, est un phénomène qui touche aussi bien les individus que les organisations. Selon Maslach et Jackson (1982), le burnout repose principalement sur trois éléments fondamentaux : « l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la diminution du sentiment d'accomplissement personnel » (Maslach et Jackson, 1982, p. 228). Ainsi, selon Floru et Cnockaert (1998), ces trois aspects du burnout entraînent des conséquences dévastatrices à la fois sur la santé mentale et physique des travailleurs, mais aussi sur la performance et la stabilité des entreprises.

### ➤ Conséquences économiques et organisationnelles du stress

En plus des effets directs sur la santé et les performances des travailleurs, le stress cause aussi des conséquences économiques significatives. Un rapport de l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail (AESST, 2014, p.11) a évalué que le stress au travail ainsi que les maladies connexes engendraient des coûts compris entre 2,9 et 11 milliards de CAD au Canada. De plus, l'Health and Safety Executive (2009) « estime que le coût du stress lié au travail pour la société s'élève à environ 4 milliards de livres sterling par an, tandis que 13,5 millions de jours de travail ont été perdus en raison du stress en 2007/08 » (HSE, 2009, p.1).

Pour terminer cette analyse, il est pertinent d'étudier les modèles explicatifs du stress qui ont vu le jour au fil des ans. Au départ, axées sur des origines médicales ou biologiques, les études sur le stress ont peu à peu inclus des aspects psychologiques, sociaux et comportementaux. Les divers courants de pensée aident à comprendre les effets du stress, surtout au travail, sur la motivation et la fidélisation des employés.

## **1.1.4 Modèle de Stress**

### 1.1.4.1 Le modèle de Selye (1956)

Le modèle de stress de Hans Selye (1956), connu sous le nom de Syndrome Général d'Adaptation (SGA), est fondé essentiellement sur des expériences réalisées en laboratoire avec des rats. Selye a examiné les réactions physiologiques face à divers types de facteurs de stress, englobant des stress physiques tels que la chaleur, le froid, et l'épuisement, ainsi que des stress chimiques comme les hormones stéroïdiennes (Selye, 1936). Selye a prouvé qu'en présence de ces divers stimuli, le corps réagit de façon non spécifique, signifiant qu'il affiche des réponses similaires peu importe la nature du facteur de stress. Ces constatations ont amené Selye (1936) à élaborer son modèle du stress, le décrivant comme une réaction biologique générale et non spécifique du corps face à toute demande ou pression qui lui est imposée.

D'après Selye (1965), le syndrome général d'adaptation (S.G.A.) se développe en trois étapes :

(1) la « réaction d'alarme », durant laquelle les forces défensives sont mobilisées ; (2) la « phase de résistance », qui reflète une adaptation complète au stress ; et (3) la « phase d'épuisement », qui survient inexorablement tant que le stress est suffisamment intense et appliqué pendant une durée prolongée, car « l'énergie d'adaptation » ou la capacité d'adaptation d'un être vivant est toujours limitée (Selye, 1965, p. 97-99).

Bien que le modèle de Selye ait représenté un progrès significatif dans la compréhension des réactions physiologiques au stress, il comporte des limitations notables. Effectivement, ce modèle se focalise uniquement sur les étendues biologiques et environnementales du stress, négligeant ainsi les aspects subjectifs, relationnels, émotionnels et cognitifs. Cela implique que ce modèle ne considère pas comment les personnes perçoivent et interprètent les situations de stress, bien que cela soit un élément essentiel dans la gestion du stress (Gosselin et al., 2022). Cependant, dans le contexte de notre recherche sur l'effet du stress sur la motivation et la fidélisation des employés, le modèle de Selye propose une vision théorique pertinente pour examiner les réactions physiologiques des employés confrontés à des périodes de stress prolongées. En particulier, la phase d'épuisement du SGA peut être associée à des phénomènes constatés dans les entreprises, comme le burn-out, qui impacte directement la motivation et incite les employés à abandonner leur travail.

Toutefois, pour une analyse plus approfondie des impacts du stress sur la motivation et la rétention, il est crucial d'associer le modèle de Selye à des théories qui prennent en compte les facettes psychologiques et subjectives du stress, comme le modèle demande-contrôle-soutien de Karasek, qui examine à la fois les exigences professionnelles, l'autonomie et le soutien social sur le lieu de travail (Karasek et Theorell, 1990). De plus, le modèle transactionnel du stress proposé par Lazarus et Folkman (1984) souligne comment les individus perçoivent et évaluent les situations stressantes. Il présente le concept de coping, ou méthodes d'adaptation, face au stress. Ainsi, ce modèle est essentiel pour saisir comment la perception personnelle du stress affecte la motivation et la capacité des employés à demeurer engagés dans leurs tâches.

#### 1.1.4.2 Le modèle de Karasek (1979)

Le modèle de stress au travail de Karasek (1979) est un modèle pionnier qui a profondément influencé les recherches sur le stress en milieu professionnel. Ce modèle, souvent appelé « modèle demande-contrôle », repose sur deux éléments essentiels : « les exigences professionnelles » (job demands) et la « latitude décisionnelle » (job control) (Karasek, 1979, p. 287). Selon Karasek, ces deux dimensions jouent un rôle clé dans la détermination du niveau de stress ressenti par un individu dans son travail. Ce modèle multidisciplinaire permet d'analyser comment la combinaison des exigences et de la liberté de décision influe sur le bien-être psychologique des travailleurs (Karasek, 1979, p. 287).

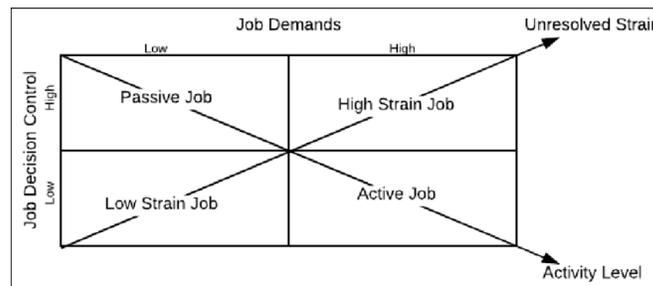
Ce modèle de Karasek (1979) comporte les exigences professionnelles qui englobent tous les aspects physiques, sociaux et organisationnels du travail qui requièrent un effort mental ou physique. Ces exigences peuvent inclure le volume de travail et les conflits de rôle, qui sont souvent des sources majeures de stress lorsque leur intensité est élevée (Karasek, 1979, p.291). En outre, on trouve la latitude de décision, qui fait référence à l'autonomie dont dispose le travailleur pour organiser et contrôler ses tâches. Elle comprend la capacité d'utiliser ses compétences, de prendre des décisions de manière indépendante, et de s'exprimer librement sur les processus liés à son travail. Plus cette latitude est grande, plus l'individu peut mobiliser ses compétences et progresser dans son développement professionnel, ce qui atténue le stress ressenti, même en cas de forte charge de travail (Karasek, 1979, p. 290).

Ainsi, ce modèle postule que le stress au travail ne provient pas uniquement de la charge de travail, mais plutôt de l'interaction entre cette charge et la liberté décisionnelle. Quand il y a des exigences élevées alors que l'individu n'a pas vraiment de contrôle sur son travail, le stress de l'individu augmente (Karasek, 1979, p. 287). Cette situation fait référence à l'existence d'une forte contrainte (High Strain), où les travailleurs subissent une forte pression sans avoir la possibilité d'agir pour y remédier (Karasek, 1979, p. 288). En revanche, si les exigences sont élevées mais que le travailleur dispose d'une grande latitude de décision, le stress est alors modéré, car l'autonomie permet de mieux gérer les responsabilités (Karasek, 1979, p. 288).

Voici le tableau I du modèle « demande-contrôle » de Karasek qui illustre la relation entre les exigences du travail et la latitude de prise de décision, également appelée contrôle. Ce modèle examine comment ces deux éléments influencent le stress au travail.

**Tableau 1**

**Job strain-Karasek (1979)**



Source : Karasek (1979, p. 288).

Sur la base de ce tableau, Karasek (1979) met en évidence quatre types d'emplois en fonction de la combinaison de deux facteurs (Job demands ; Job control). Ces combinaisons démontrent l'impact des facteurs du modèle de Karasek sur le bien-être des travailleurs.

Ainsi, les emplois peuvent être classifiés en tenant compte de l'équilibre entre les exigences professionnelles et la latitude décisionnelle accordée aux travailleurs. D'une part, les postes qualifiés d'« actifs » se caractérisent par une combinaison d'attentes élevées et d'une autonomie significative, ce qui favorise à la fois l'acquisition de nouvelles compétences et l'émergence de comportements innovants (Karasek, 1979). D'autre part, les emplois dits « passifs » présentent une faible charge de travail associée à un contrôle limité ; cette situation peut provoquer un manque d'engagement ainsi qu'une baisse des capacités de réflexion et de résolution de problèmes (Karasek, 1979).

Par ailleurs, entre ces deux catégories se trouvent les emplois à « faible contrainte », lesquels permettent une large liberté de décision tout en maintenant des exigences modestes, créant ainsi un environnement souvent perçu comme stable et agréable (Karasek, 1979). Mais, pour ce qui a trait aux emplois à « forte contrainte », ils combinent des attentes professionnelles élevées à une latitude décisionnelle faible, ce qui engendre une source majeure de stress mental pour les concernés (Karasek, 1979).

En somme, cette classification illustre clairement les différents impacts que peut engendrer la combinaison des niveaux de demande et de contrôle sur le bien-être ainsi que sur la performance des travailleurs.

Le modèle bidimensionnel de Karasek (1979) va recevoir divers critiques parce qu'il tourne essentiellement son regard sur la relation entre les exigences professionnelles, la latitude décisionnelle, et le stress au travail. En effet, le modèle bidimensionnel fait l'objet de critiques, notamment pour ne pas prendre en compte des facteurs importants tels que le soutien social et les conflits au travail (Lu, 1999). En réponse à ces critiques, Karasek et Theorell (1990) ont étendu leur modèle en y intégrant une troisième dimension : le « soutien social ». Donc, ce modèle élargi, connu sous le nom de « modèle demande-contrôle-soutien », suggère que le stress peut être réduit si les employés bénéficient d'un soutien approprié de la part de leurs collègues, supérieurs ou clients (Karasek et Theorell, 1990). Sans ce soutien, les employés peuvent entrer dans une situation d'iso-Strain, où le stress devient encore plus difficile à gérer en raison de l'isolement social.

#### 1.1.4.3 Le Modèle De Lazarus et Folkman (1984)

De nombreuses études ont validé l'approche transactionnelle du stress de Lazarus et Folkman dans différents contextes, y compris en milieu de travail. Par exemple, Schaufeli et Bakker (2004) ont démontré que les stratégies de coping utilisées par les employés pouvaient moduler l'impact du stress sur la motivation et la satisfaction au travail.

Au fait, le modèle transactionnel du stress, proposé par Lazarus et Folkman en 1984, est l'un des cadres théoriques les plus influents dans la compréhension des dynamiques du stress en milieu de travail. Ce modèle se distingue par sa caractéristique psychologique, plaçant au centre de son analyse la perception de l'individu et les processus d'évaluation cognitive (Plancherel, 2001). Contrairement aux modèles biologiques ou environnementaux, Lazarus et Folkman considèrent que le stress constitue une authentique transaction entre l'individu et l'environnement dans laquelle les demandes excèdent ses possibilités d'y faire face et menacent son bien (Lazarus et Folkman, 1984).

Le modèle transactionnel repose donc sur deux concepts centraux : l'évaluation cognitive et le coping.

Évaluation cognitive : Selon Lazarus et Folkman (1984), l'individu évalue d'abord la signification d'un événement ou d'une situation pour déterminer s'il constitue une menace ou un défi. Ce processus d'évaluation se décompose en deux phases :

- Évaluation primaire : L'individu juge si l'événement est pertinent pour son bien-être, s'il est perçu comme bénéfique, neutre ou nuisible (Lazarus et Folkman, 1984, p. 31).
- Évaluation secondaire : Cette phase consiste à évaluer les ressources disponibles pour faire face à l'événement. Si l'individu estime ne pas disposer des ressources nécessaires pour répondre à la situation, il ressent alors du stress (Lazarus et Folkman, 1984, p. 31).

Coping : Une fois l'évaluation effectuée, l'individu met en œuvre des stratégies de coping, ou d'adaptation, pour gérer le stress. Le coping est défini comme les efforts cognitifs et comportementaux visant à maîtriser, réduire ou tolérer les exigences internes ou externes qui mettent en danger le bien-être de l'individu. Lazarus et Folkman (1984) distinguent deux types de coping :

- Coping centré sur le problème : qui vise à résoudre ou à modifier la source du stress (Lazarus et Folkman, 1984, p. 141).
- Coping centré sur l'émotion : qui vise à réguler les émotions générées par la situation stressante (Lazarus et Folkman, 1984, p. 141).

Dans notre travail, le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984), du fait de son approche psychologique et interactionnelle, est particulièrement pertinent pour examiner l'impact du stress sur la motivation et la rétention des employés en milieu de travail et permet de comprendre comment les employés perçoivent les sources de stress et quelles stratégies ils adoptent pour y faire face. En outre, cette approche est essentielle pour comprendre pourquoi certains employés ressentent plus de stress que d'autres face aux mêmes situations de travail (Lazarus et Folkman, 1984).

## **1.2 LA MOTIVATION**

### **1.2.1 Définition de motivation au travail**

La motivation est un concept souvent décrit comme un processus psychologique permettant d'activer, de maintenir et d'orienter le comportement d'un individu vers des objectifs précis (Déci et Ryan, 1985). Cette définition souligne ainsi son caractère dynamique, impliquant l'activation de l'énergie et sa canalisation vers des buts spécifiques. De plus, selon Whiseand et Rush (1988), la motivation est définie comme « la volonté d'un individu de faire quelque chose, conditionnée par des actions visant à satisfaire des besoins » (cité par Tan Shen Kian et al., 2014, p. 95).

En outre, Vallerand et Thill (1993) décrivent la motivation comme « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Vallerand, 2012, p. 42). De son côté, Roussel (2000) propose une compréhension approfondie de la motivation, en la décrivant comme le produit d'une dynamique complexe impliquant des facteurs internes et externes. D'un côté, les éléments internes incluent les besoins individuels et les caractéristiques personnelles, tandis que, de l'autre, l'environnement professionnel et les méthodes de gestion jouent un rôle clé dans l'orientation et l'intensité des comportements motivés (Roussel, 2000).

Par ailleurs, Pinder (2014) souligne que la motivation n'est pas une constante, mais un phénomène dynamique qui change selon les contextes et les périodes. Elle peut varier non seulement d'une personne à une autre, mais également chez un même individu en fonction des circonstances ou des moments de la journée, alternant entre des niveaux d'engagement faibles et élevés (Pinder, 2014).

Ainsi, à travers les différents points de vue qui ont été partagés, la motivation peut être considérée comme un élément essentiel dans le milieu de travail. À cet égard, Pinder (2014), en s'appuyant sur les travaux de chercheurs tels que Jones (1955), Vroom (1964) et Steers et Porter (1979), définit la motivation au travail comme « un ensemble de forces énergétiques qui proviennent à la fois de l'intérieur et de l'extérieur de l'individu, visant à initier un comportement

lié au travail, et à en déterminer la forme, la direction, l'intensité et la durée » (Pinder, 2014, p. 11). Dans cette même optique, Steers, Mowday et Shapiro (2004) expliquent que la motivation au travail repose sur des mécanismes qui aident une personne à orienter son énergie vers un but bien défini.

Ces définitions permettent de mettre en évidence l'importance de la motivation en tant que moteur fondamental du comportement et de la performance au travail. Diverses recherches montrent qu'une forte motivation chez les employés joue un rôle clé dans leur créativité, leur productivité et leur implication dans les tâches professionnelles (Amabile, 1996). En revanche, un manque de motivation peut entraîner des répercussions négatives, comme une baisse des performances, une augmentation des absences et un turnover important (Herzberg, Mausner et Snyderman, 1959). Ainsi, la motivation constitue un pilier essentiel non seulement pour optimiser les résultats individuels et organisationnels, mais également pour instaurer un climat de travail équilibré et performant.

### 1.2.2 Caractéristiques de la motivation

En examinant les définitions précédentes, on saisit davantage les raisons pour lesquelles Roussel (2000, p.4) met en évidence l'accord des psychologues sur les caractéristiques fondamentales de la motivation, en identifiant quatre éléments constitutifs essentiels de ce concept :

a) « **le déclenchement du comportement** » (p.4) : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. la motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

b) « **la direction du comportement** » (p.4) : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente (1) l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, (2) les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

c) « **l'intensité du comportement** » (p.4) : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

**d) « la persistance du comportement »** (p.4) : la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation »

En résumé, « la motivation joue un rôle central en déclenchant, guidant, amplifiant et soutenant les actions nécessaires pour atteindre des objectifs spécifiques » (Roussel, 2000, p. 4). Elle offre ainsi un cadre pour expliquer les raisons qui poussent les individus à s'investir dans leurs tâches, à maintenir leurs efforts dans le temps et à mobiliser les ressources nécessaires pour exécuter leur travail de manière optimale.

### **1.2.3 Théories de la motivation au travail**

Quand on parle de motivation au travail, plusieurs théories cherchent à comprendre ce qui pousse les individus à s'investir dans leurs tâches et à rester engagés sur la durée. Parmi ces théories, celles de Maslow, Herzberg, ainsi que Déci et Ryan se démarquent, car elles apportent un éclairage unique sur les différents aspects de la motivation humaine. Bien qu'il existe de nombreuses autres approches, ces trois modèles ont été choisis pour leur capacité à analyser à la fois la motivation intrinsèque et extrinsèque, ainsi que pour leur utilité pratique dans le monde professionnel.

#### **1.2.3.1. La théorie des besoins de Maslow (1943)**

La théorie des besoins de Maslow est un concept clé dans la compréhension de ce qui amène les personnes à agir. Selon cela, tous les individus se sentent confrontés avec ces besoins qui poussent à être plus actif. Ce qui a permis en 1943 une publication de sa théorie. Il s'agit ici d'un fait important pour comprendre ce qui fait que des gens se sentent motivés au travail. Ainsi, pour porter une explication à sa théorie, Maslow (1943) explique que la motivation de l'individu se fait de manière croissante jusqu'à arriver au stade de la satisfaction des besoins de réalisations de l'individu qui est le cinquième niveau de la hiérarchie qu'il a mis en place. Il avance qu'on ne peut pas passer à un niveau de besoin supérieur sans satisfaire le besoin précédent.

Ainsi, Maslow distingue cinq groupes de besoins :

- Besoins physiologiques ;
- Besoin de sécurité ;
- Besoins sociaux, appartenir à des groupes, avoir des amis, être en position de recevoir l'affection des autres, etc....
- Besoin d'estime ;
- Besoin de se réaliser.

La théorie des besoins de Maslow (1943) fournit un cadre puissant pour comprendre ce qui motive les individus. En milieu de travail, il est crucial pour les gestionnaires de veiller à ce que les besoins de chaque niveau soient satisfaits pour maintenir une main-d'œuvre motivée et engagée. Par conséquent, en reconnaissant que les besoins doivent être satisfaits à différents niveaux, les employeurs peuvent créer des environnements de travail plus efficaces et motivants.

#### 1.2.3.2 La théorie Bifactorielle d'Herzberg

Selon Roussel (2000), « La théorie bifactorielle d'Herzberg affirme également que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins » (p. 6). Donc, la théorie des facteurs « d'hygiène et de motivation », formulée par Frederick Herzberg en 1959, distingue les facteurs qui engendrent la satisfaction au travail (les facteurs de motivation) de ceux qui engendrent l'insatisfaction (les facteurs d'hygiène). Contrairement à l'approche traditionnelle qui classait les facteurs sur un axe unique allant de l'insatisfaction à la satisfaction, Herzberg propose une distinction claire entre deux types de besoins : les besoins physiologiques de base et les besoins spécifiquement humains liés à la réalisation de soi et au développement personnel.

Toutefois, comme on le voit dans la revue « Personnel Psychology », afin de classer ces deux facteurs Herzberg (1965, p. 395-396), à partir de certaines analyses, s'appuie sur les attitudes professionnelles et énonce les principes suivants :

1. La satisfaction au travail et l'insatisfaction au travail ne sont pas l'inverse l'une de l'autre, mais sont mieux considérées comme deux continuums séparés et parallèles.

2. L'opposé de la satisfaction au travail est l'absence de satisfaction au travail, l'opposé de l'insatisfaction au travail est l'absence d'insatisfaction au travail.

3. La satisfaction au travail est déterminée par les sentiments que l'individu éprouve à l'égard du contenu de son travail.

➤ **Les facteurs de motivation (ou motivateurs)** Herzberg (1965, p. 395)

- L'accomplissement de la tâche
- La reconnaissance des résultats
- L'intérêt intrinsèque pour la tâche
- L'avancement ou la croissance professionnelle
- La possibilité d'évoluer professionnellement

4. L'insatisfaction au travail est déterminée par les sentiments que l'individu éprouve à l'égard du contexte ou de l'environnement dans lequel sa tâche est accomplie. Dix facteurs distincts ont été trouvés pour décrire l'environnement de travail ; ils sont :

➤ **Les facteurs d'hygiène (ou d'ambiance)** Herzberg (1965, p. 395-396)

- La politique et l'administration de l'entreprise
- La supervision
- Les conditions de travail
- Le salaire
- La vie personnelle
- Le statut
- Les relations interpersonnelles avec les subordonnés
- Relations interpersonnelles avec les pairs
- Relations interpersonnelles avec les supérieurs
- La sécurité de l'emploi

5. Les facteurs de satisfaction servent à répondre au besoin humain d'exercer ses capacités ou à l'excédent de potentialité du cerveau en tant qu'instrument de croissance psychologique. L'expérience de la croissance ne peut se produire que lorsqu'il y a la possibilité de réussir dans

l'accomplissement d'une tâche. On ne peut tout simplement pas apprendre à un ingénieur à devenir créatif. Pour être créatif, il faut une tâche créative.

6. Les insatisfacteurs servent à répondre au côté animal de la nature humaine qui a besoin d'éviter les environnements désagréables. Il s'agit d'une propriété intrinsèque de tous les organismes, dictée par les lois de l'évolution biologique. Cependant, le fait d'être plus capable ne rendra pas l'homme moins affamé ou assoiffé, ni moins préoccupé par le statut, l'argent, les relations interpersonnelles et les conditions de travail hygiéniques.

7. Les facteurs d'insatisfaction sont appelés facteurs « d'hygiène » parce qu'ils servent principalement à prévenir l'insatisfaction et qu'ils sont liés à l'environnement. Un autre nom pour ces facteurs, inventé par l'American Telephone and Telegraph Company, est Main factors, un terme utilisé pour exprimer l'idée que ces éléments servent principalement à maintenir l'employé plutôt qu'à l'inciter à un comportement et à des sentiments positifs à l'égard de son travail.

8. Les aspects satisfaisants du travail sont appelés facteurs « motivants » afin de souligner la responsabilité active de l'individu dans son développement psychologique, par opposition à la passivité qui caractérise la nature évitante des réponses aux facteurs d'hygiène » (Herzberg, 1965, p. 395-396)

Donc, selon cette théorie, Herzberg propose que les facteurs de motivation, tels que la reconnaissance, les opportunités de croissance et les responsabilités, sont essentiels pour créer une satisfaction durable au travail. En d'autres termes, ce sont des « facteurs qui auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés » (Roussel, 2000). En revanche, les facteurs d'hygiène « n'auraient pas la capacité d'apporter de la satisfaction, au mieux ils susciteraient de l'indifférence, plus généralement ils pourraient générer de l'insatisfaction. Ils ne seraient pas ainsi à l'origine de la motivation. Ils poussent l'individu à agir sans véritable motivation » (Roussel, 2000). Par conséquent, Herzberg souligne que pour qu'une organisation puisse véritablement motiver ses employés, elle doit non seulement assurer des conditions de travail adéquates pour éviter l'insatisfaction, mais également offrir des opportunités permettant aux employés de se réaliser et de se développer personnellement.

### 1.2.3.3 La théorie de l'autodétermination (Self-Determination Theory - SDT)

La théorie de l'autodétermination (Self-Determination Theory – SDT), développée par Richard M. Ryan et Edward L. Deci, constitue une approche systématique de la motivation humaine et de la personnalité. Elle examine comment les individus s'engagent de manière autonome ou sous influence extérieure dans leurs comportements et activités. Cette théorie est fondée sur des mécanismes psychologiques universels et leur interaction avec les environnements sociaux. En effet, cette approche multidimensionnelle permet de mieux comprendre le rôle central de la motivation dans le fonctionnement humain, en particulier en milieu de travail. Par conséquent, la motivation est un facteur déterminant des comportements au travail et constitue une composante essentielle de la performance professionnelle.

Dans le cadre de la théorie de l'autodétermination développée par Deci et Ryan (1985) et Ryan et Deci (2000), la motivation est divisée en trois grands types : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation. Chacun de ces types se caractérise par un degré différent d'autodétermination, c'est-à-dire par la manière dont l'individu est libre ou contraint dans ses actions (Deci et Ryan, 2000).

Tout d'abord, la motivation intrinsèque repose sur les caractéristiques propres à l'individu telles que les besoins, les pulsions et les traits de personnalité. Dolan et al. (2006) la définissent comme « essentiellement reliée au fait de travailler pour le plaisir que procure l'accomplissement de la tâche » (p. 58). De même, Rojot et al. (2009) décrivent cette force interne comme « représentant le plaisir, l'intérêt, la satisfaction, le sentiment d'obligation, l'importance, et l'engagement ressentis envers son travail » (p. 216). Ainsi, Deci et Ryan (2000) expliquent que la motivation intrinsèque se caractérise par le fait d'entreprendre une activité pour le plaisir ou la satisfaction qu'elle procure en elle-même, sans chercher de récompenses externes spécifiques. En outre, une personne intrinsèquement motivée agit principalement par intérêt ou pour relever des défis, sans être influencée par des pressions ou des incitations extérieures (Deci et Ryan, 2000). Lorsqu'un individu trouve du plaisir dans ses activités professionnelles, cela génère une satisfaction personnelle qui découle de cette motivation intrinsèque (Roussel, 1996).

Par ailleurs, Louche et al (2006, p.351) avancent que Déci et Ryan (1985) et Ryan et Déci (2000) identifient trois manifestations distinctes de la motivation intrinsèque :

**Une motivation intrinsèque aux stimulations**, dans laquelle le salarié est motivé grâce aux sensations fortes qu'il éprouve dans ses activités professionnelles (cascadeur, chirurgien...).

**Une motivation intrinsèque à la connaissance**, dans laquelle l'individu effectue ses activités pour le plaisir d'apprendre de nouvelles choses (enseignant-chercheur par exemple).

**Une motivation intrinsèque à l'accomplissement**, dans laquelle l'individu a le sentiment de relever des défis (Louche et al., 2006, p. 351).

Ensuite, en opposition à la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque est influencée par des facteurs environnementaux tels que la nature du travail, le contexte organisationnel et les pratiques de management (Louche et al., 2006). En effet, elle est souvent liée à des « incitations extérieures qui peuvent amener l'individu à se motiver pour obtenir un élément extérieur au travail lui-même : une prime, une promotion, une marque de reconnaissance individuelle ou sociale » (Alexandre-Bailly et al., 2013, p. 149). Déci et Ryan (1985) ainsi que Ryan et Déci (2000) divisent la motivation extrinsèque en trois formes distinctes :

**La régulation externe** : Le comportement dépend de récompenses matérielles ou de sanctions placées sous le contrôle d'autrui.

**La régulation introjectée** : L'individu intériorise les contraintes qui étaient, à l'origine, externes. On a, donc, un début d'internalisation des pressions externes, sans que l'on puisse parler d'autodétermination.

**La régulation par identification** : Dans cette situation, le comportement devient valorisé par l'individu et il le perçoit comme choisi (Louche et al., 2006, p. 351).

Enfin, il existe une troisième catégorie appelée l'**amotivation**. Celle-ci se distingue par l'absence totale de motivation. D'après Déci et Ryan (1985), l'amotivation se manifeste « lorsque l'individu n'établit aucune relation entre ses comportements et les résultats qu'il obtient » (Louche et al., 2006, p. 352). Ce qui conduit à un état de passivité. Cette résignation peut être

attribuée à des obstacles externes jugés insurmontables ou à un manque de confiance en ses propres compétences (Louche et al., 2006).

Ainsi, la motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque ou l'amotivation, est un processus multi sectoriel influençant de manière significative le comportement des individus en milieu de travail. La compréhension de ces différentes formes de motivation permet de mieux cibler les stratégies de gestion des ressources humaines pour favoriser un environnement de travail productif et épanouissant.

### **1.3 LA RÉTENTION**

La rétention des employés est un élément crucial de la gestion des ressources humaines, vital pour la stabilité organisationnelle. Les organisations investissent massivement dans le recrutement, la formation et le développement de leurs employés. Ainsi, le départ d'un employé engendre des coûts considérables liés aux ressources, au temps investi et à la perte de savoir-faire. Par conséquent, préserver les talents au sein de l'organisation s'avère essentiel pour garantir sa durabilité (Cascio, 2006). De plus, selon Mathis et Jackson (2004), la rétention des employés dépasse la simple volonté de conserver le personnel en poste. Elle joue un rôle stratégique en permettant de diminuer les dépenses liées au recrutement et à la formation, de sauvegarder le savoir organisationnel et de garantir la continuité des activités.

Ainsi, une rétention élevée favorise une culture organisationnelle positive et un environnement de travail stable, ce qui est bénéfique pour l'engagement et la satisfaction des employés. Par ailleurs, Huselid (1995) souligne que :

Gérer efficacement la rétention des employés est crucial pour une organisation. Les employés qui restent longtemps développent une connaissance approfondie des processus internes, des clients et des produits ou services. Cette expertise améliore l'efficacité et la gestion des défis quotidiens, garantissant ainsi une performance stable et prévisible (p. 644).

Par conséquent, la rétention des employés talentueux est un levier stratégique pour maintenir un avantage concurrentiel sur le marché. En outre, dans un environnement concurrentiel

où chaque détail compte, une organisation avec une forte capacité de rétention est perçue comme un employeur de choix. Ainsi, par rapport à cette rétention d'employés talentueux, Allen (2008) indique que « cela permet l'amélioration de la marque employeur tout en attirant d'éventuels talents et en renforçant le positionnement de l'organisation sur le marché » (p. 33). En comprenant les divers facteurs qui influencent la rétention et en mettant en œuvre des stratégies efficaces pour les gérer, les organisations peuvent non seulement améliorer leur stabilité interne, mais aussi renforcer leur position sur le marché.

### **1.3.1 Définition de la rétention**

Pour mieux cerner le concept de la rétention des employés, il est essentiel d'examiner les définitions proposées par divers auteurs qui ont étudié ce sujet. Chacune de ces définitions apporte un paysage unique, enrichissant ainsi notre compréhension globale du concept.

Ainsi nous commençons avec la définition suivante de Tremblay (2010) qui affirme que « La rétention des employés se définit comme l'ensemble des actions et des politiques développées par une organisation pour fidéliser ses employés et minimiser le taux de rotation volontaire, en créant un environnement de travail attractif et motivant » (Tremblay, 2010, p. 112). Au regard de cette définition, l'importance manifeste des stratégies organisationnelles est mise en avant pour favoriser l'établissement d'un environnement de travail où les employés se sentent valorisés et engagés. En outre, cela favorisera la fidélisation au sein de l'organisation ainsi que la stabilité. Donc, mettre sur pieds des stratégies organisationnelles efficaces est fondamental pour créer et maintenir un milieu de travail positif, où les employés sont non seulement motivés à rester mais aussi encouragés à contribuer de manière significative à la mission de l'organisation.

Par ailleurs, Steers (1997) abonde dans le même sens que Tremblay (2010) pour avancer que « La rétention des employés se réfère à la capacité d'une organisation à maintenir ses employés en poste au fil du temps » (Steers, 1997, p. 38). Il est à constater que la définition de Steers (1997) sur la rétention des employés met aussi l'accent sur combien il est important pour l'organisation d'établir clairement des stratégies organisationnelles et des pratiques de gestion

des ressources humaines pour maintenir les employés en poste sur le long terme. Ce qui démontre que cette perspective ne se limite pas à la fidélisation des talents au sein de l'organisation, mais garantit également la continuité des opérations et une performance constante.

De son côté, Allen et Meyer (1990) introduisent un éclairage selon laquelle la rétention est liée à l'engagement des employés, lequel se divise en trois composantes : affectif, normatif et de continuité. Ils définissent la rétention ainsi « La rétention des employés est le résultat de leur engagement affectif envers l'organisation, influencé par les perceptions de leur contribution et de leur réciprocité » (Allen et Meyer, 1990, p. 254). De plus, Griffeth, Hom et Gaertner (2000) soulignent le lien entre la rétention des employés et la fidélité des clients, en indiquant que la stabilité du personnel peut renforcer les relations avec les clients : « La rétention des employés joue un rôle important dans la fidélité des clients, car des employés stables développent des relations plus durables avec les clients » (Griffeth, Hom, et Gaertner, 2000, p. 467). Enfin, Lockwood (2006) définit la rétention comme :

La mise en œuvre de stratégies ou de systèmes intégrés visant à augmenter la productivité sur le lieu de travail en développant des processus améliorés pour attirer, développer, retenir et utiliser des personnes possédant les compétences et les aptitudes requises pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'entreprise (Lockwood, 2006, p. 2).

### **1.3.2 Importance de la rétention des employés**

Garder les employés est devenu un gros problème pour les entreprises aujourd'hui. Avoir une équipe stable et motivée est fondamental pour aider les organisations à durer et à être compétitives. Pour cette raison, plusieurs chercheurs, comme Tremblay (2010), ont exploré les multiples facettes de la rétention des employés, soulignant ses bienfaits et aussi ce que cela coûte quand beaucoup de personnes quittent leur travail. Sur ce point de vue, savoir l'importance de garder les employés aide à adopter des méthodes utiles pour garder leurs talents et réduire les effets néfastes d'un taux de turnover élevé par la rétention.

Comme mentionné dans la partie où l'on définit le concept de rétention, Tremblay (2010) explique que la rétention des employés « réduit les coûts considérables associés au turnover » (p. 112). En effet, des coûts élevés sont impliqués chaque fois qu'un employé quitte l'organisation

en raison du recrutement, de la formation et de l'intégration d'un nouvel employé. Selon Dr David G. Allen, qui en 2006 a travaillé en tant qu'expert pour la « Society for Human Resources Management » (SHRM), les coûts de remplacement peuvent atteindre jusqu'à 50 à 60 % du salaire annuel de cet employé en particulier (SHRM, 2019, p. 3). Ces coûts directs, qui sont le plus souvent largement sous-estimés, peuvent s'accumuler considérablement et peser lourdement sur les bilans de l'entreprise. En outre, la perte de productivité pendant la période pendant laquelle les nouveaux employés ont besoin de temps pour atteindre une productivité maximale impose également des charges financières supplémentaires en raison du roulement. Ainsi, la rétention devient en effet une stratégie économique pour la rotation de l'organisation où ces flux peuvent être minimisés. Ainsi, la rétention est essentielle pour maintenir les compétences au sein de l'organisation sur une longue période. Dans ce contexte, Hausknecht, Rodda et Howard (2009) rappellent que selon Dalton et Todor (1979), Dalton, Todor et Krackhardt (1982) et Staw (1980) « les employeurs cherchent à retenir les employés à haute performance et à remplacer ceux à faible performance par des travailleurs qui apportent des compétences et des capacités supérieures à l'organisation » (Hausknecht et al., 2009, p. 10). Par conséquent, leur connaissance approfondie des processus internes, des produits et des clients permet une efficacité opérationnelle accrue et une qualité constante des services. Une étude de Gallup révèle que les entreprises avec un taux de rétention élevé et des employés engagés peuvent réaliser une augmentation de 21 % de leur rentabilité (Gallup, 2017, p. 45). Cela prouve que la loyauté des employés (rétention) contribue directement à l'atteinte des objectifs organisationnels et à la satisfaction des clients. Une autre étude de PwC a cependant révélé que les entreprises qui maintiennent un faible taux de rotation du personnel réussissent à obtenir des résultats 50 % meilleurs à long terme (PwC, 2018, p. 62). Ce point souligne, une fois de plus, l'importance de la rétention, avec des implications bien plus importantes pour la stabilité organisationnelle et la performance durable.

Donc, les entreprises qui parviennent à fidéliser leurs employés sont perçues comme des employeurs de choix, attirant ainsi des talents de qualité. Par ailleurs, une forte rétention renforce également la marque employeur et améliore la réputation de l'entreprise, tant auprès des employés actuels que des futurs candidats. Par conséquent, en optimisant les ressources et en réduisant les

coûts liés au turnover, les organisations peuvent réinvestir dans des initiatives stratégiques qui renforcent leur position sur le marché.

### **1.3.3. Facteurs influençant la rétention**

La rétention des employés est un enjeu stratégique pour les organisations. Vu son importance, plusieurs auteurs l'ont étudié afin d'apporter des éléments de solution pour une bonne efficacité dans la gestion du personnel au travail. Par conséquent, découle de ses études plusieurs facteurs pouvant influencer la décision des employés de rester ou de quitter une organisation. Selon Tremblay (2010), cinq (5) facteurs peuvent influencer la rétention des employés :

➤ **Satisfaction au Travail**

Selon Tremblay (2010), « Les employés qui sont satisfaits de leur travail sont plus susceptibles de rester dans l'organisation » (p. 115). Elle précise pour dire que les conditions de travail, la nature des tâches, et les relations avec les collègues et les supérieurs sont autant d'éléments qui peuvent influencer la satisfaction de l'individu au travail.

➤ **Opportunités de Développement Professionnel**

Tremblay (2010) souligne que, sur le plan du développement personnel, les employés sont davantage enclins à rester fidèles à leur organisation lorsqu'ils perçoivent des opportunités réelles de progression professionnelle et d'évolution de carrière au sein de celle-ci. En outre « Les programmes de formation et de développement des compétences aident les employés à progresser dans leur carrière » (Noe, 2010, p. 89).

➤ **Reconnaissance et Récompenses**

Pour Tremblay (2010), la reconnaissance dont on parle ici peut être soit formelle (c'est dire des primes ou promotions...), soit informelle (c'est-à-dire des remerciements ainsi que des félicitations...) (p. 120).

➤ Équilibre Travail-Vie Personnelle

Un concept, qui n'a pas été développé depuis très longtemps, est devenu de plus en plus courant en tant qu'élément clé de la satisfaction, de la motivation et de la rétention des employés en milieu de travail. Par conséquent, les organisations mettent en place des politiques de travail flexibles et soutiennent les besoins personnels de leurs employés pour diminuer le taux de turnover ou favoriser la rétention (Lazzari, 2012).

➤ Conditions de Travail

Selon Tremblay (2010), offrir un environnement de travail sûr et sain, combiné à la mise à disposition de ressources adaptées, contribue de manière significative à renforcer la satisfaction des employés et à favoriser leur fidélité à l'organisation.

À partir de ces éléments, il apparaît clairement que la rétention des employés est un enjeu fondamental dans l'étude de l'impact du stress sur la motivation dans le secteur bancaire haïtien. En effet, la capacité d'une organisation à conserver ses employés talentueux est un indicateur clé de sa santé organisationnelle et de son efficacité à long terme. Les facteurs identifiés par Tremblay (2010) tels que la satisfaction au travail, les opportunités de développement professionnel, la reconnaissance et les récompenses, l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, ainsi que les conditions de travail, sont tous des éléments essentiels qui influencent la décision des employés de rester ou de quitter une organisation.

Ainsi, dans le contexte haïtien, où les conditions de travail sont souvent marquées par une instabilité économique et politique, la gestion de ces facteurs devient encore plus cruciale. Le stress, omniprésent dans un environnement bancaire sous pression, peut éroder ces aspects positifs, rendant ainsi la rétention des employés plus difficile. Par conséquent, comprendre et améliorer les conditions qui favorisent la rétention dans ce contexte spécifique permet non seulement de maintenir un personnel motivé, mais aussi de garantir la stabilité des institutions

bancaires haïtiennes. De ce fait, cela va permettre de mieux comprendre comment le stress impact la motivation et la rétention en emploi.

Avant de passer à la présentation de notre cadre méthodologique, rappelons que notre objectif vise à mettre de l'avant les différents facteurs de stress et de comprendre leur impact sur l'employé tant au niveau motivationnel que de celui de sa volonté de rétention en emploi. Ce qui devrait permettre de répondre à notre question de recherche : quel est l'impact du stress sur la motivation et la rétention des employés dans le secteur bancaire haïtien, surtout dans un contexte amplifié par les défis économiques et politiques.



## **CHAPITRE 2**

### **CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

#### **2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE**

Selon Er Rays et al. (2022) :

La recherche sur l'épistémologie est une étape fondamentale et basique pour la mise en valeur d'un travail de recherche scientifique dans différentes sciences, de sorte que cette étape permet au chercheur de se focaliser sur un positionnement épistémologique convenable pour mener à bien son travail de recherche scientifique (p. 1063).

Wacheux (1996), cité dans Er Rays- et al. (2022) a défini que :

L'épistémologie est une science des sciences ou une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de la validité des savoirs théoriques.... Adopter une épistémologie, donc des guides pour l'action de recherche, permet de se démarquer des consultants, des dirigeants... Dans une logique de la découverte, ou dans une logique de la preuve, le chercheur réfléchit aux conditions de la formation de ses énoncés (p. 1066).

Par ailleurs, Piaget (1967), dans l'encyclopédie de la Pléiade, définit l'épistémologie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (p. 6). De son côté, David (1999), tiré de Benhaddouch et el Fathaoui (2022) définit le cadre épistémologique comme « une étape critique et nécessaire pour les chercheurs souhaitant mener des recherches scientifiques dans n'importe quelle discipline » (Benhaddouch et el Fathaoui, 2022, p.529).

##### **2.1.1 Approche constructiviste**

Pour citer Koenig (1994), dans le constructivisme, les sujets et les objets sont dépendants, ce qui implique la subjectivité et la contextualité des connaissances (Benhaddouch et el Fathaoui, 2022 p.534). Ainsi, le constructivisme « est une théorie du connaître (actif) plus qu'une théorie de la connaissance (passif) » (Masciotra, 2007, p. 48). Par conséquent, le constructivisme « s'intéresse à la connaissance en action, à l'acte de connaître » (Masciotra, 2007, p. 48). En d'autres termes, Masciotra (2007) souligne que l'action représente la pierre angulaire du développement cognitif. Par conséquent, « il existe plusieurs vérités non absolues »

(Benhaddouch et el Fathaoui, 2022 p.534). Donc, la perception du monde pour l'individu dépend de ses propres expériences (Benhaddouch et el Fathaoui, 2022 p. 534).

Sur cet angle, le constructivisme apparaît comme l'approche la plus pertinente pour nous orienter à prendre en compte à la fois le côté logique de la question et l'aspect subjectif des éléments. De plus, cette approche facilite ma compréhension des données qui sont davantage qualitatives que quantitatives. En tant que personne explorant ce sujet à travers nos propres expériences, il devient difficile pour nous de nous écarter entièrement de l'introspection ou de la réflexivité. En outre, la définition Masciotra (2007) présente un panorama plus global du constructivisme comme étant « une posture épistémologique qui prétend qu'une personne développe son intelligence et construit ses connaissances en action par la réflexion sur l'action et ses résultats » (p.48).

Cette définition correspond parfaitement à notre propre approche du sujet, qui s'appuie sur notre expérience personnelle et sur le désir de comprendre pleinement l'incidence et les implications de ces concepts. Cela confirme davantage notre conviction quant à la manière dont on traite notre sujet. Le constructivisme envisage la réalité non seulement de manière objective, mais davantage subjective. Il envisage l'individu comme un participant actif dans l'observation de cette réalité. Cette approche nous permet de fournir des ouvertures qui pourraient favoriser le développement de nouvelles connaissances sur les concepts étudiés.

## **2.2 MÉTHODE DE L'AUTOPRAXEOGRAPHIE**

Dans le cadre de ce travail, nous avons opté pour une approche dite autopraxéographique, également qualifiée de témoignage expérimental selon Albert et Couture (2014). Ce choix s'appuie sur nos huit années d'expérience dans le secteur bancaire haïtien. Cette méthode repose sur un processus en trois étapes : « l'écriture d'une manière naïve, qui doit être réaliste et modeste ; la réalisation du travail épistémique ; et la construction des connaissances génériques » (Albert et al., 2023, p. 10). Ainsi, grâce à notre longue pratique dans différents aspects de ce secteur, nous disposons d'une base solide pour mener cette démarche. Par conséquent, l'objectif est de nous

positionner comme des observateurs réfléchis et critiques de notre propre parcours professionnel afin d'apporter des contributions pertinentes à la compréhension du sujet.

Par ailleurs, Albert et Michaud (2016) expliquent que l'autopraxéographie combine l'étude du « soi » et des pratiques sociales, s'inspirant de l'ethnographie tout en la dépassant pour offrir une profondeur plus large (p. 4). Concrètement, cette approche nous invite à examiner nos propres choix et actions dans un processus d'auto-réflexion critique. Schmidt (2017) explique que « la praxéographie vise à exprimer qu'au lieu de groupes (plus ou moins homogènes) définis culturellement, ce sont les pratiques sociales et leurs participants, leurs supports et leurs infrastructures qui sont les objets de l'enquête et de la description praxéographiques » cité dans Albert et al. (2023, p.9). Cette méthode devient donc un levier pour transformer nos expériences personnelles en un savoir utile au développement de nouvelles théories et pratiques visant à améliorer le bien-être des employés.

Sur cette lancée, Albert (2017) souligne que « la méthode autopraxéographique permet de partir du savoir du praticien-chercheur pour construire du savoir générique. Cette construction est permise par le processus réflexif réalisé » (p. 68). En outre, « ce savoir construit peut permettre d'établir des ponts nécessaires entre la théorie et la pratique par la décontextualisation et la recontextualisation » (Albert et Avenier, 2011, cité par Albert et al., 2023, p. 9). De plus, Settlemair (2007) soutient que « l'autopraxéographie, en tant qu'approche narrative, offre un cadre pour analyser les expériences personnelles et professionnelles en profondeur » (p. 32).

Pour nous, cette approche est essentielle. Les problèmes auxquels nous avons été confrontés dans le secteur bancaire allaient au-delà des simples difficultés de gestion : ils étaient également liés à des éléments culturels et humains. Par exemple, la mentalité des employés avec lesquels nous avons travaillé représentait un obstacle majeur au bon fonctionnement de l'institution. Comprendre cette dynamique est donc crucial, notamment parce que ces aspects culturels influencent la motivation, la gestion du stress et la rétention du personnel. En analysant nos propres expériences, nous espérons mieux cerner ces facteurs pour proposer des solutions adaptées et durables pour améliorer le bien-être et la performance des employés.

En conclusion, l'autopraxéographie se révèle particulièrement pertinente pour étudier l'impact du stress sur la motivation et la rétention des employés dans le secteur bancaire haïtien. Elle permet d'explorer les expériences vécues, de réfléchir de manière critique et de générer un savoir utile à la fois sur le plan théorique et pratique. Ainsi, Albert (2017) souligne que cette méthode favorise une articulation harmonieuse entre les concepts théoriques et leur application pratique, tout en fournissant une vision approfondie et diversifiée des processus organisationnels, des contextes culturels et des interactions humaines.

### **2.2.1 Processus de la méthode**

Dans cette recherche, nous décrivons de façon précise et structurée notre intégration au sein de l'institution bancaire en question. Nous explorons les étapes traversées, de la soumission de la candidature jusqu'à notre intégration dans l'équipe, en passant par le processus de sélection. Ces éléments sont cruciaux pour une meilleure compréhension des dynamiques internes spécifiques à l'organisation. Ensuite, nous partageons aussi des histoires tirées de notre vécu professionnel, incluant des moments mémorables que nous avons connus. Ces histoires englobent des obstacles que nous avons dû surmonter, les fautes que nous avons pu faire, ainsi que les apports constructifs que nous avons réalisés pour l'équipe et l'institution.

Par ailleurs, cette méthode narrative cherche à éclairer les aspects humains et contextuels de notre expérience professionnelle, fournissant un horizon plus large des enjeux associés au stress, à la motivation et à la fidélisation des employés. Par exemple, en décrivant un moment où nous avons fait face à une surcharge de travail, nous démontrons de manière tangible comment certaines causes de stress peuvent affecter directement la motivation des employés et leur désir de demeurer dans l'entreprise.

En somme, en utilisant cette approche à la fois systématique et narrative, notre recherche sur l'influence du stress dans le domaine bancaire haïtien se démarque par sa solidité scientifique tout en demeurant chargée d'enseignements pratiques et de témoignages fiables.

### 2.2.2 Forces et limites de cette méthode de collecte de données

Après avoir exploré en détail la méthode autopraxéographique, il est évident qu'elle présente à la fois des avantages significatifs et certaines limites. Toutefois, ces dernières n'enlèvent rien à sa solidité scientifique, car, comme toute approche de recherche, elle possède ses forces et ses faiblesses.

Albert et Avenier (2011) rappellent d'ailleurs que « ce savoir construit peut permettre d'établir des ponts nécessaires entre la théorie et la pratique par la décontextualisation et la recontextualisation » (cité par Albert et al., 2023, p. 9). Cela signifie que les concepts théoriques peuvent être adaptés à des situations concrètes, rendant les résultats plus pertinents et applicables. De plus, on a vu que l'autopraxéographie favorise une réflexion critique sur les actions et décisions du chercheur. Par conséquent, cette introspection permet d'identifier les éventuels biais et de s'efforcer de les dépasser, assurant ainsi une plus grande fiabilité et crédibilité des résultats. Par ailleurs, l'autopraxéographie a un autre atout qui est la richesse et la profondeur des analyses qu'elle permet. Donc, en s'appuyant sur ses propres expériences, le chercheur peut offrir des observations détaillées et nuancées qui enrichissent la compréhension des sujets étudiés. Albert (2017) souligne d'ailleurs que « la méthode autopraxéographique permet de partir du savoir du praticien-chercheur pour construire du savoir générique. Cette construction est permise par le processus réflexif réalisé » (p. 68). Cette méthode offre ainsi un niveau de compréhension approfondi, souvent difficile à atteindre par d'autres approches.

Cependant, l'autopraxéographie n'est pas sans ses limites. L'une des principales critiques concerne la difficulté de généraliser les résultats obtenus. Étant fondée sur des expériences personnelles, cette approche est souvent spécifique à un contexte donné et peut manquer de transférabilité à d'autres milieux ou populations. Albert et Couture (2013) notent que « la méthode autopraxéographique est fortement contextuelle et peut manquer de transférabilité » (p. 112). Par ailleurs, le recours à des expériences personnelles peut parfois être émotionnellement exigeant, notamment lorsque ces expériences sont liées à des moments difficiles ou stressants. Cela peut affecter la capacité du chercheur à maintenir une certaine distance critique et à analyser ses

expériences de manière objective. De ce fait, Albert (2017) met d'ailleurs en garde contre les risques de biais liés à cette proximité émotionnelle.

Enfin, la subjectivité inhérente à cette méthode est un autre défi majeur. En raison de la nature personnelle des récits, il est possible que certaines informations soient omises, volontairement ou non, même avec la meilleure volonté de transparence. Albert (2017) souligne que « toute personne qui raconte son passé est susceptible de ne pas tout dire, quel que soit le niveau de sa sincérité » (p. 45), ce qui peut poser des questions sur la fiabilité des données recueillies.

En résumé, si l'autopraxéographie permet une analyse riche et approfondie des expériences vécues, elle nécessite une vigilance particulière quant à la subjectivité et aux limites de transférabilité de ses résultats.

### **Question de recherche**

Définir une question de recherche précise est une étape essentielle pour donner une direction claire et structurée à une étude. Comme le souligne Creswell (2014), une question bien formulée aide à clarifier les objectifs et à organiser la collecte et l'analyse des données de manière méthodique. De son côté, Labaree (2009) insiste sur l'importance de la spécificité et de la clarté de la question pour mieux cerner les variables à analyser et les liens à explorer. Dans cette étude, nous avons formulé la question de recherche suivante : Quel est l'impact du stress sur la motivation et la rétention des employés dans le secteur bancaire haïtien ? L'objectif principal est donc de comprendre comment le stress influence la motivation des employés et leur décision de rester ou non dans l'entreprise.

Ainsi, l'approche autopraxéographique, choisie pour cette recherche, permet d'explorer en profondeur les expériences vécues et de révéler des aspects souvent ignorés par les méthodes de recherche classiques. Elle repose sur le témoignage direct du chercheur-praticien, ce qui offre un regard unique sur les dynamiques organisationnelles et les processus internes.

Dans ce cadre, la collecte de données débute par la rédaction d'un témoignage détaillé, s'appuyant sur nos huit années d'expérience dans le secteur bancaire haïtien. Ce témoignage comprend des descriptions précises des situations de stress rencontrées, des facteurs de motivation observés et des éléments clés liés à la rétention des employés.

### **2.3 PRÉSENTATIONS DES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES DE LA RECHERCHE**

Sur le plan philosophique, Harrisson (2000) définit l'éthique comme :

L'éthique relève du domaine de la philosophie qui se préoccupe des valeurs qui guident les conduites et les comportements humains. Fondée sur des principes moraux, l'éthique concerne essentiellement la détermination des principes qui distinguent le bien et le mal, le bon du mauvais, le vrai du faux ; elle concerne aussi le sens qu'on donne à ces termes et à ceux qui renvoient aux principes de justice, d'équité et d'intégrité (p. 36).

. Martineau (2007) complète cette définition en précisant que « l'éthique en recherche scientifique est l'ensemble des valeurs et des finalités qui fondent et qui légitiment le métier de chercheur » (p. 71). Ces définitions mettent en évidence l'importance des interactions humaines et du dialogue pour établir ce qui est éthique. Comme l'explique Lemieux (2004), « en recherche qualitative, les autres à qui l'on s'adresse sont partie prenante de la recherche, ce qui suppose une paradoxale de confiance, voire un acte de foi que rien ne garantit, qui consiste à miser sur eux » (p. 149). En outre, Martineau (2007) souligne que « l'éthique en recherche scientifique est l'ensemble des valeurs et des finalités qui fondent et qui légitiment le métier de chercheur » (p. 74). Par conséquent, pour garantir cette confiance et respecter les principes éthiques, nous avons choisi une approche qui ne dépend pas de la collecte d'informations sensibles auprès d'autres personnes. De plus, en suivant les recommandations de l'EPTC 2, nous nous engageons à préserver la dignité et les droits de toutes les parties concernées. Si des informations sensibles sont utilisées, elles seront anonymisées à l'aide de noms fictifs pour garantir la confidentialité.

En conclusion, cette étude s'inscrit dans une démarche éthique rigoureuse en veillant à respecter les normes établies et à adopter des pratiques qui assurent la transparence, le respect des personnes et la protection des données confidentielles.



## **CHAPITRE 3**

### **ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION**

Ce chapitre présente le témoignage du chercheur-praticien, qui retrace ses huit années d'expérience au sein d'une banque haïtienne. Nous présentons d'abord le témoignage du chercheur-praticien, puis l'analyse et la discussion des résultats.

#### **3.1 TÉMOIGNAGE**

En juin 2009, j'ai achevé mes études secondaires avec une question cruciale qui me hantait : pourrais-je poursuivre des études universitaires ? La précarité économique de ma famille rendait cette possibilité très incertaine. Les universités privées étant financièrement inaccessibles, ma seule option réaliste était de réussir le concours pour entrer dans une faculté d'État. Cette situation était une source de stress immense, car dans un pays comme Haïti, où les opportunités sont rares, les études représentent souvent le seul moyen de s'en sortir.

À cette époque, l'incertitude de mon avenir académique et professionnel pesait lourdement sur mes épaules. La concurrence pour les places dans les facultés d'État était féroce. Chaque année, seuls 3 000 à 4 000 étudiants étaient admis parmi des milliers de candidats. De plus, une proportion significative de ces places était réservée aux privilégiés bénéficiant de parrainages ou ayant les moyens d'acheter leur admission. Cette réalité rendait mes chances encore plus minces, accentuant mon stress et ma peur de l'échec.

Heureusement, grâce à une tante, une opportunité inespérée s'est présentée : participer à un concours pour une bourse offerte par Plan Haïti à l'Université Notre-Dame d'Haïti (UNDH) à Jacmel. Cette chance était comme une lueur d'espoir dans une

situation autrement sombre. J'ai saisi cette opportunité avec détermination et, après avoir réussi le concours, j'ai été admis et j'ai obtenu la bourse.

Pendant mes études de premier cycle, dans un pays où le taux de chômage dépasse les 70 %, je me souviens m'être inquiété de la recherche d'un emploi après l'obtention de mon diplôme. Après le séisme de 2010, de nombreuses organisations non gouvernementales sont intervenues, mais je ne voulais pas abandonner mes études pour travailler. Par conséquent, j'ai dû rester au chômage pendant cette période jusqu'à la fin de mes études. Cependant, cette période a été très difficile pour moi car je manquais de ressources financières et rester sans emploi était une situation précaire. À la fin de l'année 2013, une institution bancaire du pays lançait un avis de recrutement pour plusieurs postes dont deux agents de service à la clientèle et deux caissiers. Avec l'aide du père d'un ami, j'ai pu préparer mon dossier pour ensuite faire le dépôt de ma candidature auprès de la banque.

Ce jour-là, j'ai rencontré le directeur et il m'a dit que cela ne dépend pas de lui mais plutôt c'est le département des RH, qui se situe à Port-au-Prince qui analyse et choisit les candidats pour faire passer le concours. J'ai donc postulé en étant inscrit à la Faculté de droit et des sciences juridiques, où j'avais réussi le concours d'admission quelques mois avant cela. Quelques semaines après, pendant que je suivais mes cours de droit en parallèle avec mes cours de fin d'études en sciences de la gestion, j'ai reçu un appel de la banque pour un entretien qui mènera au concours d'examen écrit.

Dès lors, cette opportunité m'a occupé l'esprit. J'ai dû me rendre dans la capitale pour passer l'entretien et un examen écrit. Sans entrer dans les détails, le processus a été très stressant en raison, d'abord, des problèmes politiques du pays qui ont entraîné un retard pour l'entretien, puis à cause de l'attitude peu coopérative de la secrétaire qui a mal noté la date prévue pour la signature du contrat de travail. La veille, elle m'a appelé pour me dire que je devais me rendre à la banque le jour même. Je lui ai expliqué qu'elle avait fixé un autre rendez-vous, et qu'il m'était difficile de me rendre immédiatement dans la capitale étant donné que nous n'étions pas dans la même ville. Elle m'a fait savoir que ce ne sont pas ses affaires et que c'est à moi de voir si je veux vraiment le travail ou pas, laissant ainsi à ma

discrétion la détermination de mon engagement réel envers cet emploi. Cette situation met en lumière une fois de plus, soit l'inefficacité, soit le manque de professionnalisme du personnel des institutions locales. Même sans avoir encore été officiellement recruté, je commençais déjà à ressentir une certaine pression.

Le mois de mars 2014 marquait ainsi le début d'une nouvelle étape dans ma vie, celui de mes débuts dans le monde professionnel. Dans mon environnement d'origine, les banquiers étaient traditionnellement perçus de manière plutôt conventionnelle, tant par moi-même que par les autres. En d'autres termes, exercer une profession bancaire revêt à la fois une aura de prestige, d'intégrité et de respect, mais également une réalité où les salaires sont modestes. Toutefois, je dois concéder que le niveau de respect évoqué a considérablement diminué au fil du temps. Il a également été souligné que ce métier était difficile et hautement stressant, compte tenu du grand nombre de cas problématiques rapportés. Ainsi, lorsque j'ai entamé ma formation, j'étais mentalement préparé, persuadé qu'une vigilance accrue me préserverait des difficultés rapportées par mes pairs. La formation s'est déroulée sans heurts et j'ai rapidement assimilé les concepts enseignés. À la suite de l'évaluation de mes performances, j'ai été assigné au service clientèle.

Cependant, au cours de cette période de formation en mars 2014, le premier obstacle auquel j'ai été confronté fut la réalisation que je ne pourrais pas poursuivre mes études en sciences juridiques en raison de mes horaires de travail. Il me serait impossible de trouver le temps nécessaire après le travail pour suivre mes cours. La Directrice Générale, de manière ironique, m'a fait comprendre que je devrais abandonner mes études si je souhaitais vraiment travailler à la banque. Heureusement, j'avais déjà achevé mon cursus en sciences de la gestion. Ce premier obstacle m'a mis en alerte quant à la difficulté potentielle de concilier ma vie professionnelle avec mes engagements personnels en dehors de la sphère bancaire.

En avril 2014, j'ai débuté ma période d'essai au sein de la banque. En tant que nouvel employé, j'ai été encadré par une collègue, que je désignerai ici comme Jeanne (Employée), chargée de m'initier aux rouages de l'entreprise. Toutefois, je me garderais d'utiliser le terme « mentor », car Jeanne, selon mon évaluation à l'époque et encore aujourd'hui, ne possédait

pas les compétences requises pour le poste de représentant du service à la clientèle. Sa volonté de démontrer son autorité, même au prix d'un comportement abrupt et grossier envers ses collègues et les clients, a rapidement fait d'elle la cible de critiques, tant de la part de la clientèle que de ses pairs. Au fait, ce fut pour moi, une période d'observation et d'adaptation. En tant que personne compréhensive, j'ai trouvé la bonne formule pour essayer de comprendre et travailler avec tout le monde au sein de la banque malgré certaines difficultés rencontrées.

➤ **Situation 1**

Dès mes premiers jours, cette collègue a montré sa véritable nature. Je me rappelle vivement comment elle m'a brutalement réprimandé devant un client lors d'une transaction. Ses reproches étaient si violents que le client s'est interrogé sur ma tolérance à un tel traitement. Elle m'a brutalement coupé, m'ordonnant d'arrêter immédiatement ce que je faisais, avant de me reprocher sèchement mon comportement, insinuant que j'avais forcément un problème, puisque, selon elle, je faisais tout de travers et certainement pas comme elle me l'avait montré. Elle prononçait ces mots sur un ton si fort et avec un visage si marqué que même les clients étaient étonnés et surpris.

En tant que nouveau venu en période d'essai, je craignais de provoquer des remous et ne me sentais pas capable de répliquer, étant naturellement calme et introverti. Chaque mot qu'elle prononçait résonnait en moi comme une claque, me rendant de plus en plus vulnérable. Les regards des clients, leurs murmures et leurs expressions de surprise amplifiaient ma détresse. Je me sentais comme un enfant grondé en public, humilié et désespéré. J'ai demandé poliment au client de patienter quelques instants, mes mains tremblantes et ma voix se brisant légèrement sous le poids de l'émotion. Je me suis précipité vers les toilettes, le cœur lourd. Une fois à l'abri des regards, j'ai éclaté en sanglots, laissant toute ma tristesse et ma frustration s'exprimer. Je ne pouvais pas croire que je vivais une telle humiliation en public. En essuyant mes larmes, je me suis efforcé de me reprendre, mais le poids de cette expérience restait lourd sur mes épaules.

Ce fut l'une des expériences professionnelles les plus traumatisantes de ma vie, marquant profondément mon esprit et affectant durablement ma confiance en moi. Chaque retour à ce moment précis ravivait la douleur et l'humiliation ressenties, me rappelant combien il est difficile de se sentir respecté et valorisé dans un environnement de travail hostile.

En tant qu'employé après les 3 mois de probation, j'avais déjà assimilé en majeure partie toutes les ficelles du poste d'agent de service à la clientèle. Moi et un autre employé du service étant 2 jeunes employés avec des compétences en informatique en surplus avons fait que le Directeur (surnommé ici « Jean ») misait beaucoup sur notre apport pour attirer et capter les clients. Je me suis familiarisé avec l'ensemble des employés avec facilité. Mais comme je l'avais déjà observé maintenir une relation interpersonnelle saine était un défi à relever au jour le jour tellement la mentalité, la façon d'être des collègues était complexe.

À ce titre je me souviens d'une autre situation impliquant cette même Jeanne (Employée). Mais ce n'était là qu'un épisode parmi tant d'autres dans le conflit permanent qu'elle entretient avec tous les employés de la succursale ainsi que les clients. Sa réputation auprès des clients est également désastreuse, certains allant jusqu'à proférer des menaces à son encontre. Certains policiers ont même évoqué la possibilité de la surveiller pour des infractions potentielles, telle que la conduite sans permis. Des employés d'autres institutions espèrent ne jamais avoir à travailler avec elle. Ainsi, à cause de son caractère difficile, le directeur « **Jean** » a dû demander à la direction des ressources humaines de la transférer du service à la clientèle vers la caisse, espérant ainsi limiter ses interactions avec le public. La situation en question l'impliquait avec un policier concernant une transaction.

### ➤ **Situation 2**

Un jour, un policier en uniforme, nommé « **Marc** », entra dans la succursale pour effectuer une transaction avec sa carte de débit. Il s'approcha du poste où elle travaillait, espérant une simple transaction rapide.

Marc s'est présenté en demandant poliment s'il pouvait utiliser sa carte de débit pour effectuer un retrait d'argent. Jeanne, l'employée, lui a alors rappelé que les transactions avec les cartes de débit étaient temporairement suspendues, comme indiqué sur une affiche à l'entrée. Surpris, Marc a exprimé son étonnement, précisant qu'il n'avait pas remarqué cette information, et a demandé si une vérification pouvait être effectuée, soulignant l'urgence de sa situation. Cependant, Jeanne a refusé catégoriquement de procéder à une vérification, affirmant que si elle déclarait les transactions suspendues, c'était bien le cas, et a invité Marc à attendre ou à revenir plus tard. Devant cette réponse, Marc, visiblement irrité, a insisté sur l'urgence de son besoin, estimant que l'employée devait au moins essayer de l'aider. Jeanne, adoptant une posture ferme, a rétorqué qu'elle n'était pas obligée d'agir et a suggéré à Marc de s'adresser à une autre personne s'il avait un problème.

Frustré par son attitude, Marc décide de passer à l'action. Il se tourne vers les clients présents et déclare qu'il bloquerait l'accès au service jusqu'à ce que son problème soit pris en charge et résolu. Les clients, témoins de l'échange, commencent à murmurer, certains soutenant Marc tandis que d'autres expriment leur exaspération. Un premier client a exprimé son mécontentement en qualifiant la situation de ridicule, soulignant qu'il avait également des affaires importantes à traiter. Un second client a ajouté que la situation aurait pu être évitée si le service à la clientèle avait fonctionné de manière adéquate. De son côté, Marc a affirmé avec détermination que, si l'employée persistait à ne pas fournir un service approprié, il s'assurerait qu'aucun service ne soit rendu jusqu'à ce que le problème trouve une solution. Face à cette situation, étant d'être dans mes premiers mois au sein de la banque, je me sentais stressé et aussi impuissant par ce que pour moi il était clair que « Jeanne » avait tort. Mais je ne pouvais rien dire et rien faire, bien que je voulais aider le client. Mais, je ne voulais pas que « Jeanne » me crie dessus devant tout le monde encore une fois.

La situation dégénère rapidement, avec les clients exprimant leur mécontentement de plus en plus fort. Le Directeur « Jean », alerté par le vacarme, intervient. Le directeur Jean, remarquant l'agitation, a demandé des explications sur la situation et sur les raisons

de l'énervement des clients. Marc a expliqué que l'employée refusait d'accomplir sa tâche, en précisant qu'il avait simplement demandé à utiliser sa carte de débit, ce que l'employée avait refusé de vérifier, ce qui, selon lui, avait conduit à un blocage pour les autres clients. Le directeur s'est ensuite tourné vers l'employée pour vérifier les faits, lui demandant pourquoi elle ne souhaitait pas effectuer la vérification. Jeanne, sur la défensive, a répondu qu'elle avait déjà indiqué que les transactions étaient suspendues. Le directeur, cependant, a rejeté cette justification en rappelant que leur mission était de servir les clients. Il a assuré Marc qu'il procéderait lui-même à la vérification et lui a demandé de permettre le passage des autres clients en attendant.

Après une courte hésitation, Marc a accepté tout en insistant pour que le problème soit réglé. Une fois la vérification effectuée, le directeur a confirmé qu'aucune suspension des transactions par carte de débit n'était en place. L'employée a finalement procédé à la transaction de Marc, bien qu'à contrecœur. Après avoir récupéré son argent, Marc a exprimé son mécontentement, jugeant l'attitude de l'employée inacceptable et rappelant que de telles situations ne devraient pas se produire.

Le directeur Jean, après que Marc est parti, convoque l'employée dans son bureau pour une discussion sérieuse sur son comportement, envisageant des mesures disciplinaires plus sévères. Et c'est à ce moment-là que le Directeur a fait les suivis pour la demande de transfert de Jeanne vers le service de caisse.

En fait, à un moment donné avant son transfert, ma relation avec elle a atteint un point critique lorsque j'ai été faussement accusé d'une transaction incorrecte par cette employée. Heureusement, j'ai pu retrouver les reçus nécessaires pour prouver mon innocence et échapper ainsi aux réprimandes du directeur de la succursale. C'est alors que j'ai compris qu'elle essayait de se couvrir parce que c'était elle qui avait effectué la transaction.

### ➤ Situation 3

Un matin, alors que je travaillais au service à la clientèle de la banque, une situation tendue éclata. Une cliente mécontente s'approcha du guichet, brandissant un reçu de transaction. Elle signalait une erreur, affirmant que le montant débité ne correspondait pas à ce qu'elle avait payé. Il lui fut répondu qu'une vérification serait effectuée pour résoudre le problème. Jeanne intervint rapidement et, après avoir demandé ce qui se passait, je lui expliquai qu'une erreur semblait s'être glissée dans la transaction de la cliente. Immédiatement, Jeanne suggéra que l'erreur avait probablement été commise par moi.

Surpris et déconcerté par cette accusation directe, je me sentis envahi par une vague de stress. Je savais que je n'étais pas responsable de l'erreur, mais la manière accusatrice de Jeanne, accompagnée de son ton méprisant, me paralysait quelque peu. J'essayai de garder mon calme en niant poliment être à l'origine de l'erreur et en proposant que les archives soient consultées pour clarifier la situation. Cependant, Jeanne insista avec insouciance, affirmant qu'elle ne commettait jamais ce type d'erreur et que la faute devait nécessairement venir de moi.

La cliente, visiblement de plus en plus impatiente, regardait notre échange avec des signes croissants d'agacement. Mon sentiment de stress augmentait chaque seconde, car je me sentais coincé entre la nécessité de résoudre rapidement le problème pour la cliente et la pression injustifiée exercée par Jeanne. Ne voulant pas empirer la situation, je pris l'initiative d'aller vérifier l'archive, bien que je me sentais frustré et découragé par la tournure des événements.

Arrivé aux archives, je cherchai frénétiquement le reçu correspondant, tout en essayant de contenir mes émotions. J'étais à la fois stressé par l'urgence de la situation et profondément démotivé par l'attitude injuste de ma collègue. Après plusieurs minutes, je retrouvai le reçu original, qui prouvait sans l'ombre d'un doute que l'erreur provenait de Jeanne. Bien que soulagé d'avoir trouvé la preuve, je ressentais encore une certaine amertume à l'idée de devoir revenir pour confronter Jeanne avec ces faits.

De retour au guichet, je présentai le reçu original qui mettait clairement en lumière l'origine de l'erreur. Jeanne, visiblement gênée, reconnut finalement son tort, bien que son excuse manquât de sincérité. Je rassurai alors la cliente en lui expliquant que la correction serait faite immédiatement, tout en m'excusant pour la confusion occasionnée. La cliente m'a remerciée pour avoir pris le temps de résoudre son problème, mais je ne pouvais m'empêcher de ressentir une profonde fatigue émotionnelle face à cette situation répétée.

Cependant, je savais que l'affaire ne s'arrêterait pas là. Jeanne avait déjà impliqué notre directeur, Monsieur Jean, et je redoutais que ses accusations puissent entraîner des répercussions injustes. Stressé, mais déterminé, je pris l'initiative de me rendre au bureau de Monsieur Jean avec le reçu et les détails de la transaction. Face à lui, je présentai calmement les faits pour m'assurer qu'il comprenait la réalité de la situation. En examinant le document, Monsieur Jean reconnut que l'erreur ne m'était pas imputable. Il me remercia pour ma démarche et me rassura en indiquant qu'il allait informer Jeanne.

Bien que soulagé d'avoir prouvé mon innocence, je ressentais une lassitude persistante. Cette expérience m'avait laissé un goût amer, car elle soulignait une dynamique de travail toxique. Le stress constant causé par les interactions avec Jeanne et la nécessité de prouver constamment ma bonne foi commençaient à me démotiver. Cela renforça également ma méfiance envers cette collègue, m'incitant à être plus prudent à l'avenir. Cette épreuve m'a enseigné l'importance de rester méthodique et calme, mais elle m'a aussi montré combien un environnement de travail marqué par des relations tendues pouvait affecter ma motivation et mon bien-être.

Malgré tout cela, j'ai fini par ressentir de la compassion à son égard. J'ai réalisé qu'elle était incapable de changer son comportement, même si elle en était consciente. Au fil des années, j'ai appris à coexister avec elle. J'ai fini par comprendre comment elle fonctionne et cela m'a permis de mieux collaborer avec elle. Mais pour arriver à cela, ma capacité d'endurer, ma ténacité, la volonté à faire passer le bien-être de l'autre pour régler un conflit, ma capacité à me mettre à la place de l'autre pour arriver à le comprendre et à dépasser mes peines et douleurs m'ont beaucoup aidé. Et lorsque j'ai quitté la banque, elle

était parmi les rares collègues à m'encourager et à m'aider dans mes démarches. Cependant, elle reste une personne au caractère difficile que presque tout le monde évite.

Mis à part cette collègue, le reste du personnel était relativement conciliant dans une certaine mesure. Je veux souligner qu'une certaine harmonie, bien que fragile, régnait au sein de l'équipe. Le directeur de l'époque était conscient de cette fragilité et s'efforçait de maintenir une ambiance de travail harmonieuse. Il tentait régulièrement de trouver des compromis pour éviter les conflits, mais cette tâche s'avérait ardue compte tenu de la complexité des relations entre les employés. En réalité, la précarité de cette harmonie reposait principalement sur le contrôle exercé par le directeur et sur la capacité de certains employés plus conciliants à apaiser les tensions.

Pour moi, l'interaction directe avec les clients dans le service clientèle représente une expérience enrichissante. Cela m'a offert l'opportunité de développer mes compétences en tant qu'introverti. Naturellement enclin à aider autrui, quelles que soient les circonstances au sein du milieu professionnel, j'ai toujours considéré que l'atmosphère de travail n'affectait en rien la qualité du service offert aux clients. Néanmoins, en tant qu'individu introverti et réservé, j'ai rapidement réalisé les défis que représenterait le fait de trouver un épanouissement complet dans un environnement professionnel aussi dynamique. Cependant, je suis conscient que ma force réside dans ma capacité à m'adapter à divers comportements et situations complexes. Dans cette optique, j'ai pris l'initiative de me familiariser avec l'ensemble du personnel, depuis les employés subalternes tels que les femmes de ménage et les coursiers, jusqu'aux membres de la direction. Une observation majeure que j'ai faite concerne le système de hiérarchie interne, qui génère une dynamique de séparation entre les différents services. Les agents de sécurité semblent se percevoir comme inférieurs et se tiennent souvent à l'écart, tandis que les coursiers et les femmes de ménage sont encore plus marginalisés. Les caissiers, quant à eux, rivalisent souvent avec le service clientèle et se considèrent comme supérieurs à ce dernier. Enfin, au sein de la direction, une certaine discorde semble régner. Cette fragmentation crée une atmosphère de travail pesante et stressante.

En outre, durant cette période, j'ai également travaillé aux côtés d'une directrice adjointe, que je nommerai « **Jeannette** ». Bien que très aimable, elle était également en proie à des conflits internes, probablement exacerbés par ses aspirations non réalisées à un poste de direction. Malgré cela, je reste reconnaissant envers « **Jeannette** » pour le soutien qu'elle m'a apporté, bien que son comportement parfois désagréable ait pu rendre la collaboration difficile. La coexistence de deux personnalités antagonistes au sein de la direction a inévitablement perturbé le fonctionnement de l'entreprise. En outre, de nombreux employés étaient en proie à des conflits persistants, perturbant ainsi la paix établie depuis longtemps. Ces tensions ont fini par déranger sérieusement l'atmosphère de travail, la rendant presque intolérable.

#### ➤ **Situation 4**

Dans le cadre de notre mission visant à améliorer l'atmosphère tendue au sein de notre succursale bancaire, mon collègue « **Jacques** », notre directeur « **Jean** » et moi-même avons élaboré un plan. Nous étions tous convaincus que des activités engageant l'ensemble du personnel contribueraient à renforcer les liens et à instaurer une ambiance de travail plus harmonieuse. L'objectif était de créer un environnement propice au bien-être et à l'épanouissement de chaque employé. Un jour, nous nous sommes réunis pour discuter de notre proposition

Moi et « Jacques » avons approché Jean pour lui faire savoir que nous pensions qu'organiser des fêtes d'anniversaire et des sorties pour l'ensemble des employés pourrait vraiment améliorer l'atmosphère ici. Nous avançons que nous pourrions créer un compte collectif où chacun contribuerait une petite somme mensuelle. Ces fonds seraient utilisés pour organiser des événements sociaux et que cela donnerait à tout le monde l'occasion de se détendre et de mieux se connaître en dehors du cadre strictement professionnel.

Au début, notre proposition fut accueillie avec enthousiasme par la plupart des employés. Ils semblaient ravis à l'idée de participer à des activités collectives et de renforcer les liens entre collègues. Nous avons donc créé un compte bancaire dédié et commencé à

collecter les contributions. Cependant, il est rapidement apparu que tous les membres de la succursale ne partageaient pas le même enthousiasme. Certains employés, motivés par la jalousie et le ressentiment, ont exprimé leur désaccord.

*Employé X : Pourquoi devrais-je payer pour des activités dont je n'ai même pas envie de participer ? Je ne pense pas que ce soit juste.*

*Employée Y : Oui, c'est vrai. Certains d'entre nous ont des contraintes financières et ne peuvent pas se permettre de cotiser.*

Face à ces objections, la situation a commencé à se détériorer. Les discussions se sont envenimées, et les tensions ont augmenté. Finalement, plusieurs employés ont refusé de contribuer, créant une division au sein de l'équipe. Jean a exprimé ses inquiétudes en déclarant que, sans l'adhésion générale, il serait nécessaire d'abandonner l'initiative, reconnaissant que celle-ci ne fonctionnait pas comme prévu. En réponse, il a été souligné que cette décision était regrettable, l'espoir initial étant de renforcer la cohésion de l'équipe. Jacques a ajouté qu'il n'était pas possible d'obliger les participants à s'impliquer contre leur volonté, suggérant qu'il serait préférable d'éviter d'aggraver les tensions existantes.

En raison du manque de consensus, nous avons dû dissoudre le compte bancaire destiné à financer les activités collectives. Au lieu de rapprocher les employés, cette tentative a révélé et accentué les conflits latents, renforçant davantage le clanisme et la division au sein de la succursale. Avec le temps, j'ai observé une détérioration progressive des relations interpersonnelles. La méfiance et la jalousie ont continué à croître, rendant l'atmosphère de travail encore plus difficile. Cette expérience a souligné l'importance de comprendre les dynamiques internes et les motivations individuelles avant de tenter de mettre en place des initiatives collectives. Ces conflits influençaient mon bien-être au sein de la banque. J'essayais de trouver le juste milieu pour pouvoir collaborer et me sentir bien dans l'accomplissement de mes tâches. Mais il était impossible vu la mentalité, la méchanceté et le manque de professionnalisme de mes collaborateurs.

### ➤ **Situation 5**

À mon arrivée à la succursale, j'ai pu voir comment les conflits existants engendrent très souvent des difficultés à initier une transaction client et à la soumettre ensuite aux caissiers pour finalisation. Lorsque je tentais de remettre une transaction aux caissiers, ces derniers s'interrogeaient sur la nécessité de leur faire parvenir cette tâche, argumentant qu'il existait d'autres guichets disponibles. Ils semblaient ne pas saisir que mon intention était de faciliter leur travail et de coordonner les transactions de manière efficace. Je pouvais venir et déposer la transaction sans poser de question devant l'un d'entre eux, il ne pourrait pas refuser, car leur travail consiste aussi à recevoir les transactions du service client. Mais à mon sens, cette approche présente deux inconvénients majeurs : premièrement, elle ouvre la porte à d'éventuels retards intentionnels dans le traitement des transactions par l'employé avant d'appeler le client ; deuxièmement, si cette personne se voit confier la majorité des transactions de la journée, elle pourrait interpréter cela comme une préférence injustifiée à son égard de la part du service, ce qui pourrait engendrer un ressentiment. Cependant ce qui me troublait, c'est que la procédure était connue de tous, mais certains semblaient ignorer cette réalité.

À chaque fois que je me retrouvais à débiter une transaction dans mon service, l'idée de devoir ensuite la confier à la caisse m'emplissait d'anxiété. Je savais d'avance comment cela se déroulerait : les regards désapprouvateurs, les refus catégoriques, alors même qu'il s'agissait de leur devoir de recevoir la transaction parce que le directeur ordonne que la caisse reçoive en priorité les transactions venant du service à la clientèle pour finalisation. Malgré tout, ma nature réservée m'empêchait de simplement déposer la transaction sans un échange avec le caissier. Pour apaiser ma conscience, il m'arrivait parfois de solliciter l'aide d'une collègue de mon service pour effectuer cette tâche à ma place. Mais à chaque fois, le scénario se répétait. Je me sentais accablé par le stress, et chaque déplacement vers la caisse pour remettre la transaction devenait une épreuve. Je me sentais diminué, comme si je sollicitais une faveur, tandis que mes collègues prenaient une posture hautaine, sans chercher à comprendre que je cherchais simplement à rendre l'acte obligatoire plus agréable.

### ➤ **Situation 6**

Un matin, alors que la banque venait tout juste d'ouvrir, un client présentant une urgence, se présentait au guichet du service à la clientèle pour effectuer une transaction complexe. Après avoir complété les formalités nécessaires, je me dirigeais vers les caisses pour finaliser la transaction en précisant au caissier de manière explicite de traiter la transaction avec rapidité.

Une transaction urgente a été présentée à un caissier par moi avec une demande explicite de la traiter rapidement. Le caissier a réagi en exprimant son mécontentement, me demandant pourquoi les transactions complexes lui étaient systématiquement confiées, et a suggéré que je donne la transaction à un autre caissier. Je lui ai répondu que l'autre caissier était déjà occupé avec une autre transaction. Il m'a ensuite demandé de donner à un troisième caissier, mais je lui ai précisé que ce dernier était en pause, insistant sur la nécessité de traiter rapidement cette opération pour satisfaire le client.

Face à leur refus obstiné, je n'avais d'autre choix que de me tourner vers notre directeur. J'ai demandé de l'aide au Directeur Jean pour signaler que les caissiers refusaient de traiter une transaction destinée à un client. Après avoir soupiré, le directeur a indiqué qu'il réglerait la situation immédiatement. En se rendant aux caisses, il a donné une instruction directe au premier caissier pour qu'il prenne en charge la transaction. Bien que visiblement agacé, le caissier a accepté de s'en occuper au plus vite.

Une fois la transaction confiée au caissier, celui-ci la traite avec un évident mécontentement. Le client, quant à lui, attend patiemment, mais son visage commence à refléter l'impatience. Le client a exprimé son inquiétude concernant la durée inhabituelle du traitement en demandant si tout se passait bien. Je lui ai présenté des excuses pour l'attente, en expliquant qu'un léger contretemps avait retardé le processus, mais en assurant que la transaction serait finalisée sous peu. Finalement, après 45 minutes d'attente, la transaction est

conclue. Le client, bien que visiblement contrarié par le délai, reste courtois et quitte la banque.

Cette situation a engendré une série de conséquences. Le caissier, vexé d'avoir été désigné par le directeur, a commencé à m'ignorer pendant plusieurs jours. Les autres caissiers, murmurant dans mon dos, prétendaient que j'avais intentionnellement fait appel au directeur pour les discréditer. Le climat de tension au sein de l'équipe s'est intensifié, rendant le travail quotidien plus difficile et moins agréable pour tout le monde. Cet incident m'avait donné une idée que j'ai ensuite partagée avec un collègue de mon service.

Ainsi, pour remédier à cette situation, moi et mon collègue Jacques avons engagé une discussion avec la direction pour proposer une solution. Donc, une proposition a été présentée au Directeur Jean pour aborder les tensions entre le service à la clientèle et les caissiers. Il a été expliqué que ces tensions découlaient principalement de conflits et de confusion concernant la répartition des transactions. Il a été suggéré d'instaurer une caisse dédiée spécifiquement aux transactions provenant du service à la clientèle, avec un caissier assigné à cette tâche pour toute la journée. Le Directeur Jean a accueilli favorablement l'idée, demandant comment elle contribuerait à résoudre le problème. Il a été précisé qu'une caisse dédiée éliminerait les disputes sur la responsabilité des transactions, car le caissier désigné serait clairement informé de ses responsabilités dès le début de la journée. Cette solution simplifierait les processus, réduirait les tensions et accélérerait le traitement des transactions, améliorant ainsi la satisfaction des clients grâce à des temps d'attente réduits. De plus, pour garantir l'équité, il a été proposé de mettre en place un système de rotation quotidienne pour répartir la responsabilité de manière équitable entre les caissiers. Le Directeur Jean a salué la proposition comme étant pragmatique et a indiqué qu'il en discuterait avec les membres de la direction pour envisager sa mise en œuvre. Il a également souligné l'intérêt d'un système de rotation et remercié pour l'initiative et les suggestions constructives. La mise en place de cette méthode a rapidement montré des résultats positifs. Les transactions étaient traitées plus efficacement et les tensions entre les caissiers et le service à la clientèle se sont apaisées. Cependant, certains employés ont exprimé leur mécontentement, estimant que cela

augmentait leur charge de travail de manière disproportionnée. Ainsi, en adoptant une approche collaborative, nous avons pu améliorer l'efficacité et la cohésion au sein de l'équipe, tout en assurant une meilleure satisfaction des clients en ce qui concerne ce problème spécifique.

En parallèle à l'idée de mettre en place un fonds pour des activités entre les employés qui par la suite a fini en queue de poisson, je dois mentionner que cette situation a eu un impact direct sur la façon dont certains employés me percevaient en tant que personne à l'origine de cette initiative. Ils ont commencé à remettre en question mes intentions et à adopter une attitude méfiante à mon égard. En conséquence, ils ont cessé de traiter mes transactions avec la même facilité et la même courtoisie qu'auparavant, ce qui a créé un climat de méfiance et de tension dans nos interactions professionnelles. Progressivement, j'ai réalisé que mes collègues ne partageaient pas ma vision. Malgré cela, je demeure déterminé à travailler en collaboration avec chacun d'entre eux et à rechercher des solutions aux difficultés rencontrées. Toutefois, l'exécution efficace de mes tâches représente un défi de taille. Outre le manque flagrant de ressources matérielles et humaines, je suis confronté au mépris, voire à l'hostilité, de certains membres de la direction et de certains collègues.

#### ➤ **Situation 7**

Il y avait une pénurie de matériel au sein du service à la clientèle, notamment le manque d'imprimantes et de photocopieuses. À chaque transaction, je suis contraint de me déplacer à l'étage pour effectuer une copie ou une impression sur l'ordinateur d'un autre collègue, parfois même en pleine charge de ses propres tâches. Cette situation engendre un retard notable dans le processus, prolongeant ainsi le temps d'attente des clients et exacerbant ma propre fatigue. Cette situation engendrait une frustration croissante parmi la clientèle à l'égard des services bancaires offerts. Parfois, les clients en venaient même à insulter les employés ou à s'opposer physiquement aux agents de sécurité afin d'accéder soit à l'intérieur de l'établissement, soit à une place dans la file d'attente. Ces circonstances influençaient inévitablement l'humeur et les performances des employés, qui se sentaient de plus en plus frustrés face aux critiques des clients, à l'augmentation de la charge de travail et à l'absence

de considération pour leurs besoins financiers et sociaux. Il était manifeste que la haute direction ne manifestait guère de préoccupation quant au bien-être de son personnel, exposé à divers risques sans réelle protection institutionnelle. Ainsi un jour, cette surcharge de travail a abouti à une erreur de ma part lors de la saisie d'une transaction de carte prépayée. En fin de journée, le directeur, sans même chercher à comprendre les circonstances, m'a réprimandé pour cette erreur. De plus, le caissier ayant passé la transaction m'en a voulu, arguant que mes difficultés dans le service affectaient sa propre satisfaction au travail et son retour chez lui. Le lendemain, le client par peur de perdre son argent m'a dit en frappant les mains sur mon bureau « *dépêche-toi de me rendre mon argent* ». Bien que cela ne dépendait plus de moi, le client lui n'en savait rien. Il dégageait sur moi toute sa frustration. Pour être sincère, j'étais déboussolé de voir comment le directeur, d'un côté n'essayait même pas de me comprendre et de l'autre côté le client qui me pressurait. Cela m'avait démoralisé, démotivé pendant un une longue période. Ce jour-là, malgré ma fatigue, je n'arrivais pas à dormir tellement que je pensais au traitement que le directeur et le client m'ont infligé. Cette journée était emblématique de la tension constante dans laquelle je me trouvais.

Non seulement je dois jongler avec le manque de matériel et le surcroît de travail, mais je dois également faire face à des interactions parfois désagréables avec certains clients mécontents. Pourtant, malgré cette pression, je m'efforce de rester professionnel et de servir au mieux les clients qui se présentent, au point d'oublier parfois de prendre ma pause déjeuner.

En somme, la réalité quotidienne de mon travail est caractérisée par des défis multiples : éviter les erreurs, préparer les rapports journaliers, faire face à des relations interpersonnelles difficiles, faire face à des clients qui sont en majorité du temps mécontents à cause du manque de personnel et de matériels. Malgré cela, je reste engagé à fournir un service de qualité et à trouver des solutions aux obstacles qui se dressent sur ma route.

### ➤ **Situation 8**

Un jour, il a été signalé par le Directeur Jean qu'une notification avait été reçue concernant le rejet d'un transfert d'argent international traité pour un client, en raison d'une erreur dans le numéro de compte du destinataire. L'erreur, consistant en une inversion de deux chiffres, avait entraîné le rejet du virement par la banque, engendrant des frais de retour de 50 dollars en plus des 50 dollars de frais initiaux de transaction.

En réponse, j'ai présenté des excuses, et demande de vérifier immédiatement ce qui avait causé cette erreur. Cependant, le Directeur Jean a précisé qu'aucune vérification n'était nécessaire, car l'erreur était évidente. Il m'a indiqué que le remboursement des 100 dollars (frais de transaction et de retour combinés) au client serait nécessaire, et que la somme devrait être disponible dès que le client se présenterait pour sa réclamation. Si le montant n'était pas prêt à ce moment-là, je dois me débrouiller pour trouver une solution rapide, telle qu'un emprunt.

Pour résoudre ce problème, j'ai dû appeler ma petite amie qui est maintenant ma femme pour lui demander de m'emprunter ce montant pour effectuer la transaction du client ce jour-là. Mais quand même, cette expérience m'a appris l'importance de la précision et de la vérification minutieuse dans les transactions financières. Elle a également souligné la nécessité de répondre rapidement et de manière proactive aux erreurs pour maintenir la confiance des clients. Bien que coûteuse, cette leçon a renforcé ma détermination à améliorer mes compétences et ma vigilance dans mon travail. D'un autre côté, à chaque fois que je préparais un transfert de ce genre, j'avais très peur, j'étais tellement angoissé que la transaction prît beaucoup plus de temps qu'elle ne devrait. En outre, cet événement m'avait déstabilisé, je prenais conscience du danger présent dans l'accomplissement de mon travail. J'ai pris conscience que pour une erreur, je peux me retrouver derrière les barreaux. J'ai goûté au stress que les caissiers avaient l'habitude de m'expliquer. Le stress de trouver de l'argent sur place pour rembourser la banque en cas de perte.

Cette décision m'avait semblé profondément injuste, car elle ne tenait pas compte des conditions de travail difficiles auxquelles j'étais confronté, notamment les fenêtres de mon poste endommagées, les perturbations constantes causées par les clients à l'extérieur de la succursale, et le surcroît de tâches qui m'étaient attribuées en raison du sous-effectif du personnel.

De plus, je me retrouvais pratiquement dépourvu de vie sociale, la banque accaparant la majeure partie de mon temps. Mon emploi me conduisait à commencer à travailler dès 7h45 et à ne quitter mon poste que lorsque le dernier client avait quitté la banque et après avoir préparé les différents rapports, souvent aux alentours de 19h, parfois même jusqu'à 20h ou 21h. Cette situation de dépassement d'horaires est d'autant plus étonnante que l'horaire officiel de fermeture de la banque était fixé à 16h. La direction justifiait cet excès d'heures en affirmant que « si le travail n'était pas achevé à 16 heures, c'était parce que vous n'aviez pas réussi à accomplir vos tâches dans les délais impartis et que, par conséquent, pas d'heures supplémentaires rémunérées ».

Pourtant, cette explication négligeait délibérément la réalité du travail dans cette succursale, laquelle était constamment assaillie par une affluence de clients en raison de son statut de seule succursale de cette banque desservant tout le département du sud-est du pays. À préciser que c'est une banque d'État qui est principalement responsable du paiement de tous les employés du secteur public du département. Ainsi, il était impossible pour l'employé de consacrer du temps à sa famille ou à ses relations sociales, car dès la fin de son service, il ne disposait que du temps nécessaire pour se préparer pour la journée suivante. Cette routine exigeante s'étalait sur six jours de la semaine, à l'exception du dimanche. En ma qualité de responsable du service client, je devais par ailleurs veiller à ce que tous les rapports mensuels soient à jour, malgré le manque flagrant de personnel. Par conséquent, il m'arrivait fréquemment de devoir me rendre à la banque certains dimanches de chaque mois pour accomplir certaines tâches administratives et rester à jour avec les dossiers.

Je dirais que j'étais tout le temps épuisé. Après chaque journée de travail, je ne pouvais plus rien faire tellement j'étais fatigué. Les responsables de la banque ne prenaient

pas en compte le concept travail-famille, ce qui se manifestait par des politiques de congé très strictes et inadéquates. Par exemple, à la naissance de mon enfant, la banque m'a donné seulement le jour de l'accouchement comme congé. De plus, le jour de mon mariage, la banque m'a accordé seulement deux jours de congé (le jour du mariage inclus). Ces contraintes ont entraîné des répercussions significatives sur ma vie familiale. J'ai passé plus de cinq ans sans voir ma famille (père, mère, frères et sœurs) parce que je n'avais jamais le temps de me rendre à la capitale pour les voir. Avec seulement deux semaines de congé par an, je devais choisir entre voir ma famille ou profiter du peu de temps que j'avais avec ma femme et mon fils. Cette situation a également affecté mes relations amicales, certains de mes amis pensant que je les méprisais parce que j'avais un travail et eux non. Ce qui augmentait mon désir de laisser la banque pour une autre place. Mais, la précarité d'emploi fait que j'étais obligé de rester et j'ai subi ces mauvais traitements pour pouvoir subvenir aux besoins de la famille.

L'absence de vie sociale et le manque de temps pour moi-même ont gravement affecté mon bien-être et ma santé mentale. La fatigue constante et l'épuisement ont conduit à un sentiment de désespoir et de frustration. Je trouvais que le temps me manquait énormément, ce qui m'empêchait de m'engager dans des activités de loisirs ou de détente qui auraient pu améliorer mon bien-être mental. L'incapacité à équilibrer les exigences professionnelles avec les besoins personnels et familiaux a entraîné un stress chronique et une anxiété accrue. Cette situation a été exacerbée par le manque de soutien de la part de la direction de la banque, qui ne reconnaissait pas l'importance d'un équilibre travail-vie personnelle sain. En outre, les politiques de la banque ont créé un sentiment d'isolement et de déconnexion sociale. Ne pouvant pas voir ma famille et mes amis, je me sentais coupé de mes réseaux de soutien, ce qui a encore aggravé mon état de stress. Cette déconnexion a également affecté ma performance au travail, car je n'étais pas en mesure de me reposer et de me ressourcer adéquatement.

### ➤ **Situation 9**

Un jour, je remplissais un formulaire d'ouverture de compte pour un client. À un moment donné, sans le vouloir, je me suis endormi pendant que j'écrivais. Soudain, je fus réveillé par la voix du client, manifestement inquiet. Le client a remarqué que j'étais assoupi et, avec bienveillance, il m'a suggéré de me laver le visage pour me réveiller. En sursautant, je me suis excusé avec embarras pour la situation et a remercié le client pour sa compréhension. Je me suis levé et suis allé me rafraîchir le visage. En revenant, j'ai repris le formulaire avec une nouvelle détermination. En continuant à remplir le formulaire, je ressentais l'épuisement tant sur le plan physique que psychologique. Cependant, je me rappelais constamment l'importance de mon rôle et la passion que j'avais pour mon travail. Chaque jour, malgré la fatigue et les défis, je trouvais en moi la résilience nécessaire pour surmonter les obstacles. Le client a exprimé son admiration en remarquant que beaucoup de dévouement était investi dans l'accomplissement de mon travail. Cette reconnaissance a été accueillie avec gratitude, en soulignant que la compréhension et le soutien des clients étaient pour moi des sources de motivation précieuse et que l'objectif principal restait de garantir la satisfaction des clients.

Cette interaction avec le client, bien que révélatrice de mon épuisement, démontrait aussi ma capacité à faire face à l'adversité. Je continuais à me faire une raison, à trouver la force intérieure pour accomplir mes tâches, satisfaisant ainsi les besoins du client et les exigences de la banque. L'amour et le désir de bien effectuer mon travail étaient des moteurs puissants qui m'aidaient à surmonter les moments difficiles. Ainsi, malgré les nombreux obstacles rencontrés, je faisais toujours de mon mieux pour maintenir un service de qualité, en trouvant constamment la force et l'envie nécessaire pour continuer à avancer.

Tout cela contribuait à un profond mal-être. Je ne peux pas affirmer que j'étais en dépression, car selon mon constat et expérience, la conception ou la perception de la dépression ici, au Canada, diffère considérablement de celle dans mon pays d'origine. Malgré les mauvais traitements et les agissements auxquels j'étais confronté, je ressentais toujours au fond de moi une obligation de fournir le meilleur travail. Par ailleurs, mes actions ne

reflétaient pas nécessairement mes sentiments intérieurs. En effet, bien que je me sentais épuisé mentalement, mes efforts envers la clientèle étaient plus que jamais alignés sur leurs attentes. Par conséquent, il est possible que les difficultés rencontrées dans mon pays d'origine aient forgé une sorte de bouclier contre les mauvais traitements, réduisant ainsi ma sensibilité face à la misère et à l'adversité. Le fait de grandir dans un environnement hostile et misérable, où l'accès aux besoins fondamentaux tels que la nourriture, l'eau, le logement, la sécurité et l'éducation est difficile, a renforcé ma conviction et ma résistance. De ce fait, j'ai fini par comprendre en plus de cette torture psychologique, je devais endurer le travail acharné et supporter une fatigue extrême, tant sur le plan physique que mental.

Il vient alors le transfert de Jean vers les années 2018. Le transfert de « Jean » augure une autre atmosphère dans la succursale, puisque plusieurs employés déclaraient ouvertement avoir certains contentieux avec lui. C'était tellement profond que des gens se vantent d'être à l'origine de son transfert. Non pas de manière administrative, mais surtout au point de vue mystique. D'un autre côté, la mutation de « Jean » serait motivée en raison de problèmes avec ses supérieurs hiérarchiques, ainsi que des conflits internes et des tensions politiques locales. Ce qui souligne une certaine ingérence qui sévit au sein de l'administration de la banque. Ces aspects soulignent l'impact significatif de la mentalité des employés sur la dynamique et la santé globale d'une entreprise. À mon sens, c'était le principal problème au sein de la succursale où je travaillais, la mentalité étroite et complexe des employés rendait la résolution des conflits particulièrement ardue. Dans un tel environnement, les employés sont soumis à une pression considérable à différents niveaux. Personnellement, j'étais préoccupé pour moi-même et mes collègues. Bien que j'aie toujours entretenu de bonnes relations avec mes pairs, certains pouvaient être envieux de mes promotions et de mes interactions positives avec tout le monde

### ➤ **Situation 10**

Après le départ de « Jean » en 2018, un nouveau directeur est arrivé, que je nommerai « Junior ». Je pensais alors que l'arrivée de ce nouveau directeur apaiserait les tensions et que les employés repartiraient sur de nouvelles bases, surtout étant donné que certains avaient

des griefs personnels contre « Jean ». Cependant, contre toute attente, les choses se sont avérées encore plus chaotiques sous la direction de « Junior ». Même ceux qui avaient des différends avec « Jean » ont admis que la situation était meilleure sous sa direction. « Junior » a pris des mesures qui ont exacerbé les tensions et favorisé la formation de clans. Les conflits se sont multipliés et le respect a complètement disparu. Il y avait déjà des problèmes de gestion non résolus au niveau de la direction générale, puis cela s'est reflété au niveau de la direction de la succursale. À mon avis, « Junior » est compétent dans la réalisation de tâches, mais il laisse la subtilité compromettre son autorité, ce qui entraîne de nombreux problèmes. La formation de clans et le manque de respect envers « Junior » sont devenus monnaie courante parmi les employés, alors qu'ils n'auraient jamais osé adopter de tels comportements envers « Jean ». Cette situation a finalement atteint un point de rupture. Les conflits se sont intensifiés et des factions se sont constituées. La situation est devenue si critique que « **genyen moun ki kòmanse ap fè maji kont lòt moun**<sup>1</sup> », cela indique que certains individus ont commencé à recourir à des pratiques vaudou pour causer du tort à autrui. Par conséquent, un climat de méfiance et de peur s'est installé, sapant ainsi le fragile équilibre qui prévalait précédemment. Ces situations commencent à développer chez certains employés l'envie pressante de quitter la banque par peur pour leur vie et leur santé physique et mentale. En réalité, à un certain moment, j'ai commencé à ressentir une réelle appréhension à l'égard de la succursale. Bien que je n'aie aucun conflit personnel avec quiconque, je ne pouvais m'empêcher de craindre que certaines personnes puissent m'en vouloir pour une raison quelconque. Cette peur était alimentée par divers éléments présents dans l'environnement de travail, notamment le mystère entourant certains objets dans le réfrigérateur de la cafétéria. Il y avait notamment un sac en plastique contenant un objet non identifié, ce qui suscitait en moi une inquiétude quant à la possibilité que ma nourriture soit altérée en mon absence. Cette atmosphère contribuait à ma méfiance envers mes collègues de peur qu'ils ne me portent préjudice. Ces sentiments de peur et de méfiance étaient exacerbés lors de situations importantes, telles que l'annonce de promotions, où je redoutais le jugement des autres. Cette

---

<sup>1</sup> Expression créole

atmosphère anxiogène était également renforcée par des conseils préventifs de la part de proches, qui me recommandaient de ne pas laisser ma femme se rendre à la banque pendant sa grossesse de crainte qu'elle ne soit victime de malveillance. En plus des mauvais traitements subis, cette peur omniprésente était l'une des principales raisons qui m'ont poussé à envisager de quitter la banque.

Chaque jour, je me rendais au travail avec un poids sur les épaules, me sentant isolé et incompris dans un environnement professionnel hostile. Malgré mes efforts pour éviter les conflits et maintenir un niveau élevé de professionnalisme, il était difficile de ne pas être affecté par le mépris, le dénigrement de mes collègues ainsi que la peur ou la méfiance. Par ailleurs, le sentiment d'être sous-estimé et sous-évalué a sapé ma motivation et ma confiance en moi, rendant chaque tâche professionnelle plus difficile à accomplir. Pourtant, malgré ces défis, je continuais à persévérer. Chaque jour, je faisais de mon mieux pour servir nos clients avec dévouement et compassion, malgré les obstacles et les souffrances personnelles. Bien que cette situation ait eu un impact négatif sur mes relations professionnelles avec certains collègues, elle m'a également renforcé dans ma détermination à rester fidèle à mes valeurs et à mon engagement envers notre clientèle. En fin de compte, ma capacité à surmonter ces difficultés m'a permis de rester concentré sur l'objectif principal : offrir un service de qualité à nos clients, même dans les moments les plus difficiles.

Mais en définitive, malgré mes efforts pour éviter les conflits et rester professionnel, il était difficile de ne pas ressentir et réfléchir à l'impact émotionnel et physique de cette situation. J'ai réalisé que je devais prendre des mesures pour préserver ma santé mentale et émotionnelle, ce qui m'a amené à envisager sérieusement de chercher d'autres opportunités professionnelles où je pourrais me sentir valoriser et en sécurité.

### ➤ **Situation 11**

Je me rappelle une situation où une cliente s'est présentée à la succursale pour ouvrir un compte. Ce jour-là, j'étais chargé de gérer cette procédure d'ouverture. Cependant, à cette époque, le pays, notamment la capitale, était plongé dans le chaos, ce qui compliquait les

déplacements des individus et le fonctionnement normal des institutions. C'est précisément pour cette raison que la cliente, préoccupée par sa sécurité, avait choisi d'ouvrir son compte à Jacmel. Avant de commencer la procédure, elle a exprimé son souhait de récupérer son chéquier dans une succursale de la capitale, plus proche de chez elle, car il lui serait difficile de retourner à Jacmel. En tant que responsable du service client, j'ai jugé que la demande de la cliente était réalisable étant donné que la banque fonctionne en réseau. J'ai donc donné mon accord à la cliente et procédé à l'ouverture du compte.

Pour garantir l'approbation de la demande de la cliente, j'ai transmis les détails de sa requête concernant la réception d'un chéquier à la succursale de la capitale à l'assistante de la succursale et au directeur de la succursale. Il incombait ensuite à la direction de vérifier et de transmettre la demande aux instances compétentes. Quelques semaines plus tard, la cliente a appelé pour savoir si son chéquier était prêt. Malheureusement, en raison des problèmes rencontrés par les institutions de la capitale, j'ai répondu à la cliente que le processus prenait plus de temps que prévu. J'ai rassuré la cliente en lui promettant de suivre personnellement cette affaire pour accélérer le processus. Une semaine après, la cliente a rappelé, et j'ai contacté la direction chargée d'imprimer les chèquiers pour vérifier l'état de la demande. À ma surprise, ils m'ont informé qu'ils n'avaient reçu aucune demande de ce type. Alarmée, la cliente a contacté la direction pour obtenir des éclaircissements, mais on lui a répondu qu'aucune demande de chéquier en son nom n'avait été faite.

C'est alors que la cliente, de plus en plus contrariée, a contacté notre succursale pour vérification. À ce moment-là, le directeur a réalisé que l'assistante n'avait pas suivi la demande. Ce qui m'a profondément touché, c'est que, au lieu de reconnaître le manquement de l'assistante, le directeur s'est tourné vers moi en public dans la succursale pour m'humilier en me hurlant dessus. Il m'a sèchement reproché de m'être approprié une décision qui, selon lui, ne me revenait pas et qu'il était le seul à pouvoir prendre. Sans me laisser le temps de répondre, il a immédiatement exigé que je contacte la cliente pour lui dire que ce que je lui avais annoncé n'était pas possible et qu'elle devrait se déplacer à Jacmel pour récupérer son chéquier une fois prêt.

À ce moment-là, je redoutais de devoir annoncer à ma cliente, après plus de trois semaines d'attente, qu'elle devrait, malgré l'insécurité croissante, retourner à Jacmel pour récupérer son chéquier. De plus, j'ai été consterné de voir comment le directeur a protégé l'assistante défaillante tout en me rabaissant devant les clients, même si j'avais pris la bonne décision. Après de nombreuses discussions entre la succursale et la direction concernée, la cliente a finalement pu récupérer son chéquier au siège social de l'institution dans la capitale.

Cet épisode m'avait permis de voir la gestion défaillante du directeur de la succursale qui s'est dévoilée sous divers aspects, révélant une lacune dans sa capacité à administrer avec efficacité les problématiques et à entretenir une communication adéquate avec son équipe. En premier lieu, l'omission de suivre la demande de la cliente concernant l'obtention du chéquier a occasionné un retard et engendré des complications pour ladite cliente. De surcroît, une vérification insuffisante du suivi de cette requête a semé la confusion quant à son état. Par ailleurs, dès qu'il a pris conscience que son assistante n'avait pas exécuté la demande, le directeur a opté pour une réprimande publique à mon encontre, au lieu de reconnaître les torts de cette dernière. Cette conduite témoigne d'une carence en leadership et d'une propension à attribuer la responsabilité de ses propres erreurs à autrui. Plutôt que de résoudre le problème de manière diligente en adressant les égarements de son équipe et en recherchant des solutions, il a préféré me crier dessus publiquement, ce qui a sérieusement diminué ma confiance en moi-même et ma motivation professionnelle.

### ➤ **Situation 12**

Une autre situation révélatrice du manque de leadership et de professionnalisme du directeur de la succursale s'est produite lorsque la Direction des opérations de la banque a envoyé de nouvelles directives tarifaires. La direction de la succursale devait diffuser ces nouvelles règles à tous les services concernés. Cependant, cette communication n'a pas eu lieu, et la succursale a continué à fonctionner avec les anciens tarifs pendant près d'un mois et demi. L'assistante responsable du suivi n'avait pas remarqué le courriel de la Direction des opérations concernant le changement de tarification.

Cette situation souligne l'incapacité du directeur à communiquer efficacement avec son équipe et à résoudre les problèmes de manière appropriée. Lorsque le contrôleur a confronté le directeur sur l'application des anciens tarifs, celui-ci m'a immédiatement convoqué pour m'interroger sur cette question. Le contrôleur a insisté sur la nécessité urgente de comprendre pourquoi les nouvelles directives tarifaires n'avaient pas été appliquées, en soulignant l'importance d'assurer une conformité immédiate aux règles récemment établies. De son côté, le directeur a demandé pourquoi ces directives n'avaient pas été mises en œuvre, tout en vérifiant si un courriel contenant les informations avait été reçu. Je lui ai répondu qu'aucune directive tarifaire n'avait été reçue, et qu'aucun courriel lié à ce sujet ne figurait dans ma boîte de réception. Le directeur, sur un ton plus insistant, a demandé une vérification supplémentaire de la messagerie Outlook, remettant en question la possibilité que le courriel m'ait été envoyé en copie.

Son incertitude quant à la responsabilité de notre service l'a conduit à vérifier ma messagerie Outlook, bien que le courriel ait déjà été retrouvé dans la boîte de réception de l'assistante. Il est notable que le directeur ait cherché à défendre son assistante devant le contrôleur, sans même oser l'interroger sur cette question.

Cette attitude du directeur, cherchant à protéger son assistante tout en m'attaquant publiquement, met en évidence son manque de leadership et sa tendance à éviter les confrontations nécessaires pour résoudre les problèmes. Cette situation m'a plongé dans une appréhension quant aux possibles répercussions sur ma réputation professionnelle, craignant d'être tenu responsable si j'avais effectivement reçu ce courriel. De plus, la charge de travail supplémentaire qui m'a été imposée, consistant à annuler des écritures datant de plus d'un mois pour les aligner avec la nouvelle tarification, a entraîné des heures supplémentaires et des retards dans l'exécution d'autres tâches cruciales. En définitive, cet épisode met en lumière les lacunes en leadership du directeur de la succursale, son incapacité à gérer efficacement son équipe et les conséquences négatives de ses actions sur la dynamique de travail et la motivation des employés.

Ces divers incidents illustrent l'inefficacité du directeur de la succursale à instaurer un climat de travail propice au bien-être de tous. Son défaut de communication et sa propension à rechercher des responsables plutôt que de résoudre les problèmes de manière collaborative ont créé un climat de stress et d'incertitude au sein de l'équipe, compromettant ainsi le bon fonctionnement de la succursale. En fin de compte, ces pratiques de gestion inefficaces ont un impact direct sur la productivité et la satisfaction au travail de l'ensemble du personnel.

➤ **Situation 13**

Je me rappelle un 24 décembre, veille de Noël, je me préparais à une journée de travail chargée, espérant pouvoir terminer mon service à midi pour rejoindre ma famille. Cependant, la journée a pris une tournure inattendue en raison de l'affluence massive des clients. Dès l'ouverture, la banque s'est rapidement remplie de clients, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur, saturant la galerie d'attente. Mes collègues et moi faisons tout notre possible pour maintenir un service fluide, espérant finir plus tôt.

Toutefois, nos espoirs ont été anéantis lorsque l'inspecteur régional est arrivé sans préavis pour demander l'ouverture des portes pour les clients qui attendaient à l'extérieur et de faire entrer à l'intérieur ceux qui se trouvaient sur la galerie intérieure, disant de faire en sorte de servir tout le monde. Cette décision a ajouté une pression supplémentaire sur les employés déjà surchargés. La galerie d'attente s'est rapidement remplie, et les clients se bousculaient pour obtenir de l'aide. La journée s'est étirée bien au-delà de l'heure prévue, jusqu'à 19 heures, rendant impossible notre objectif de terminer à midi. La frustration était palpable parmi le personnel. J'ai pu observer la frustration de certains collègues qui ne cachaient pas leurs mots :

Un premier employé a exprimé son mécontentement en qualifiant d'absurde la décision qui les obligeait à prolonger leur travail au-delà de midi, rappelant que cela leur aurait permis de célébrer Noël avec leurs familles. Il a critiqué l'absence de consultation préalable avant de prendre une telle décision. Un second employé, manifestant également

son épuisement, a jugé la situation inhumaine, déplorant l'absence de pauses et le manque d'attention portée à leur bien-être par la direction.

À ce moment-là, les choses ont commencé à se compliquer davantage. Les clients étaient de plus en plus mécontents, à un moment, même moi, je commençais à perdre patience, répondant rapidement et brièvement aux demandes des clients. Cette situation illustre l'indifférence flagrante des responsables de la banque à l'égard des employés, ajoutant une pression supplémentaire en période de forte affluence et ignorant les besoins et le bien-être du personnel.

La journée du 24 décembre a entraîné des conséquences significatives sur la relation entre les employés et les clients de la succursale bancaire, ainsi que sur moi-même. La décision de l'inspecteur régional de prolonger les heures de service a entraîné une saturation de la galerie d'attente et une pression supplémentaire sur les employés déjà surchargés. Cette situation a engendré des tensions accrues entre les clients impatientes et les employés épuisés. Comme conséquences, les clients, frustrés par l'attente prolongée et l'afflux de personnes, sont devenus de plus en plus mécontents. Les employés, sous pression et fatigués, ont eu du mal à maintenir leur niveau habituel de service, ce qui a conduit à des interactions tendues et des réponses rapides et brèves aux demandes des clients. Cette dynamique a contribué à une détérioration notable des relations entre le personnel de la banque et sa clientèle, affectant potentiellement la réputation de la succursale.

Personnellement, cette journée a eu un impact profond. Non seulement j'ai été privé de passer du temps avec ma famille pendant les festivités de Noël, mais j'ai également ressenti une surcharge de travail excessive et un manque flagrant de considération de la part de la direction. Cette expérience m'a non seulement frustré, mais elle a également érodé ma motivation et mon engagement envers mon travail à la banque pour le reste de l'année.

Ainsi, cet épisode a mis en lumière l'attitude indifférente de la banque envers le bien-être de ses employés, une position clairement exprimée par la Directrice générale à plusieurs reprises disant : « *Si vous n'êtes pas disposés à accepter les conditions de travail imposées, sachez qu'il y a*

*de nombreux remplaçants potentiels prêts à prendre votre place sans poser de question.* ». Cette déclaration a souligné le manque de considération pour les efforts et les besoins des employés, exacerbant encore la frustration et le sentiment de dévalorisation au sein du personnel. En résumé, cette journée éprouvante a révélé des faiblesses importantes dans la gestion des ressources humaines de la banque, mettant en péril à la fois la satisfaction des clients et la motivation des employés.

Cette piètre gestion a entraîné des répercussions néfastes sur ma personne et ma façon de travailler. Du point de vue psychologique, j'ai éprouvé un profond sentiment d'injustice et d'humiliation, de manque de reconnaissance, entraînant une diminution de ma motivation et de ma satisfaction au travail. Sur le plan physique, j'ai subi un accroissement du stress et de l'anxiété, à chaque fois que j'ai à prendre une décision dans le service. Ce qui impact négativement mon rendement comme de prolonger le délai de certaines transactions impliquant des prises de décisions assez simples. Ma confiance en moi a diminué considérablement de peur de subir une prochaine fois ce même traitement. Ces multiples incidents ont renforcé ma conviction que ma place n'était plus au sein de la succursale. Bien que je sois conscient que le Directeur « Junior » avait son propre cercle d'alliés, je ne m'attendais pas à ce que cela influence à ce point son jugement professionnel. Il était clair que le style de gestion adopté par « Junior » a complètement détérioré les relations au sein de l'équipe. Malgré cela, j'ai toujours maintenu des relations professionnelles respectueuses avec tous les membres du personnel, des coursiers au Directeur. Cependant, cela était épuisant et avait un coût. Je ne prétends pas être un modèle, mais j'ai toujours fait preuve de professionnalisme, m'efforçant de bien effectuer mon travail et de veiller au bien-être de mes clients.

#### ➤ **Situation 14**

Au cours de mes 8 ans et 10 mois comme employé de l'institution, je n'ai pris qu'un seul congé maladie, contrairement à de nombreux autres employés qui prenaient plusieurs congés maladie par an. Je savais que certains de ces congés n'étaient que des prétextes pour justifier leur absence. Pendant les périodes de flambée de fièvre, de nombreux employés

profitaient de cette opportunité pour prendre des congés, même s'ils n'étaient pas réellement malades. Pour ma part, bien que j'aie été chanceux de ne pas être affecté par ces épidémies, je n'ai jamais pris de congé en prétendant être malade pour bénéficier de jours de repos.

Je m'abstenais soigneusement de me plaindre. Cependant, en observant le traitement réservé aux employés, je comprends parfaitement pourquoi certains choisissent de mentir dès qu'ils en ont l'occasion pour ne pas se présenter au travail. Ce n'est pas que je me considérais comme supérieur, mais je savais que ma conscience ne me permettrait pas d'adopter de telles pratiques à ce stade. En outre, il est manifeste que la banque ne reconnaissait pas pleinement les employés en tant qu'êtres humains ayant des besoins légitimes. Peut-être que seules les personnes ayant un contact direct avec les membres de la haute direction ne se plaignaient pas, d'où le favoritisme. Toutefois, lorsqu'il a fallu remplir les documents pour venir étudier au Canada, j'ai été contraint de mentir et de solliciter un congé pour pouvoir m'occuper de mes propres affaires. La banque avait catégoriquement rejeté ma demande de congé d'études, refusant de me donner le temps nécessaire pour entreprendre les démarches de demande de permis d'études ici, au Canada. Cela démontre une fois de plus la manière dont les institutions haïtiennes entravent le développement professionnel et personnel de leurs employés.

Comme je l'ai déjà mentionné, ces circonstances ont commencé à épuiser mes ressources, et à ce stade, la seule option qui me semblait viable était de quitter la banque pour explorer de nouvelles opportunités. J'ai perdu tout enthousiasme pour le travail, ce qui signifie que la motivation qui me poussait autrefois à me rendre au travail chaque matin a disparu. Néanmoins, je demeurais déterminé à offrir le meilleur service possible à mes clients. Je ressentais un malaise intérieur profond, mais curieusement, personne, pas même ma femme, ne semblait en prendre conscience. Inévitablement, cela a affecté mon sommeil, je dormais très peu. Les exigences professionnelles habituelles ont eu pour effet de me laisser encore plus exténué qu'auparavant. J'ai remarqué que je ressentais le besoin de passer plus de temps à l'extérieur après le travail pour me détendre, ce qui a entraîné des conséquences sur ma vie personnelle. J'essayais de comprendre les autres alors que moi-même, je ne semblais pas être compris.

➤ **Situation 15**

À cette période, la situation au sein de la succursale était marquée par un profond malaise, où le sentiment général de satisfaction au travail était quasiment inexistant. Par ailleurs, cette insatisfaction généralisée se manifestait par un fort désir de départ de la part de nombreux employés, comme en témoigne la démission de plusieurs agents de sécurité. Cependant, il convient de souligner que cette situation se déroule dans un contexte socio-économique spécifique à Haïti, où le taux de chômage dépasse les 70%. Dans un tel environnement, les individus sont souvent contraints d'accepter des conditions de travail dégradantes, telles que l'abus, le harcèlement, les salaires bas et le manque de respect, simplement pour préserver leur emploi. Cette réalité crée un climat où les employés sont susceptibles de tolérer des conditions de travail précaires par crainte de perdre leur source de revenu, malgré le mécontentement généralisé jusqu' à en être sûr de trouver un autre emploi et ensuite laisser la banque. Par conséquent, les employés de la banque étaient tout le temps sur les nerfs, frustrés, susceptibles et démotivés.

Il est également important de noter que la direction de la banque était consciente de cette dynamique et de l'état d'esprit des employés. Cette prise de conscience a influencé leurs décisions, telles que le refus d'accorder des congés d'études ou des prêts aux employés, ce qui a contribué à renforcer le sentiment de désengagement et d'insatisfaction au sein de l'organisation. Cette situation a finalement conduit à un taux élevé de rotation du personnel, illustré par le départ de plusieurs employés, dont l'auteur de ces propos, en 2023, suivi de celui de cinq autres depuis lors.

Cette réalité met en lumière les liens complexes entre les conditions de travail, la motivation des employés et la rétention du personnel dans le secteur bancaire haïtien. Elle soulève des questions fondamentales sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans un contexte de forte précarité économique et de marché du travail restreint.

### 3.2 ANALYSE ET DISCUSSION

Dans ce chapitre il s'agit d'analyser les résultats de la recherche tirés du témoignage du chercheur-praticien et de les discuter à l'aide de la littérature scientifique. Nous présentons l'analyse suivie par la discussion de nos résultats. Pour rappel, notre objectif principal est de comprendre l'impact du stress sur la motivation et la rétention des employés dans le secteur bancaire haïtien. Le témoignage du chercheur-praticien portant sur son vécu personnel et professionnel, nous a permis de mettre en lumière les multiples facettes du stress au travail, ainsi que ses effets dévastateurs sur la motivation et la rétention des employés dans un contexte socio-économique particulièrement difficile.

Dans le cadre de cette analyse, nous examinons chaque situation décrite par le chercheur-praticien pour comprendre les dynamiques complexes qui influencent la motivation des employés et leur décision de rester ou de quitter l'organisation. Nous avons mis en évidence les moments clés où le stress a eu un impact direct sur les performances, la satisfaction au travail et le bien-être des employés.

Dans les lignes qui suivent, nous croisons certains extraits du témoignage du chercheur-praticien aux facteurs de stress décrits par Selye (1956) dans Tessier (2006, p. 146), pour montrer dans un premier temps leurs impacts sur la motivation et dans un second temps leurs impacts sur la rétention afin d'atteindre notre objectif principal qui est de comprendre l'impact du stress sur la motivation et la rétention des employés du secteur bancaire haïtien. Et enfin nous mettons en exergue le(s) concept(s) qui ont émergé de l'analyse et qui représente un apport dans cette recherche.

### 3.2.1 La motivation

L'extrait ci-dessous montre le rapport néfaste du stress sur la motivation du chercheur-praticien :

#### ➤ Impact du stress sur la motivation

*« Dès mes premiers jours, cette collègue a montré sa véritable nature. Je me rappelle vivement comment elle m'a brutalement réprimandé devant un client lors d'une transaction. Ses reproches étaient si violents que le client s'est interrogé sur ma tolérance à un tel traitement. Elle m'a brutalement coupé, m'ordonnant d'arrêter immédiatement ce que je faisais, avant de me reprocher sèchement mon comportement, insinuant que j'avais forcément un problème, puisque, selon elle, je faisais tout de travers et certainement pas comme elle me l'avait montré. Elle prononçait ces mots sur un ton si fort et avec un visage si marqué que même les clients étaient étonnés et surpris ». **Extrait 1, Situation 1***

Dans l'extrait 1, Situation 1, la brutalité publique vécue par le chercheur-praticien a entraîné immédiatement des conséquences sur sa personne, le rendant vulnérable, émotif, stressé (Lupien et al., 2009)

L'extrait 2, situation 3 décrit le ressenti du chercheur-praticien par rapport à sa collègue.

*« Surpris et déconcerté par cette accusation directe, je me sentis envahi par une vague de stress. Je savais que je n'étais pas responsable de l'erreur, mais la manière accusatrice de Jeanne, accompagnée de son ton méprisant, me paralysait quelque peu. J'essayai de garder mon calme en niant poliment être à l'origine de l'erreur et en proposant que les archives soient consultées pour clarifier la situation. Cependant, Jeanne insista avec insouciance, affirmant qu'elle ne commettait jamais ce type d'erreur et que la faute devait nécessairement venir de moi » **Extrait 2, Situation 3.***

Cet extrait 2 se trouvant dans la situation 3 met en lumière une situation de stress intense vécue par le chercheur-praticien dans un environnement professionnel marqué par des interactions conflictuelles. Le stress, amplifié par des accusations injustes et le ton méprisant de la collègue Jeanne, illustre un exemple concret de l'impact négatif des dynamiques relationnelles sur la motivation des employés (Déci et Ryan, 1965). Ainsi, dans

cet extrait, l'employé se trouve en pleine phase d'alarme (Selye, 1956), déclenchée par l'accusation injustifiée et le comportement méprisant de Jeanne. En outre, comme le souligne Selye (1956) dans sa conceptualisation sur le stress, ce stressor génère une réaction immédiate de paralysie émotionnelle, soulignant une surcharge psychologique chez le chercheur-praticien. Si ce type de situation venait à se répéter, il pourrait conduire à un état d'épuisement, affectant gravement la performance et la motivation du chercheur-praticien.

De plus, il faut remarquer que le chercheur-praticien se sent contrôlé par les accusations injustifiées de Jeanne (manque d'autonomie), voit ses compétences remises en question (manque de compétence reconnue) et perçoit une rupture dans les relations sociales au travail (manque de lien social) (Déci et Ryan, 1965). Donc, cette frustration systémique entraîne une baisse significative de la motivation intrinsèque.

En outre, au point de vue psychologique, selon les réactions du chercheur-praticien, les émotions dégagées révèlent clairement un état de démotivation dans l'extrait 3, situation 2 suivant :

*« Face à cette situation, étant être dans mes premiers mois au sein de la banque, je me sentais stresser et aussi impuissant par ce que pour moi il était clair que « Jeanne » avait tort. Mais je ne pouvais rien dire et rien faire, bien que je voulais aider le client. Mais, je ne voulais pas que « Jeanne » me crie dessus devant tout le monde encore une fois » **Extrait 3, Situation 2.***

L'extrait 3 de la situation 2 met en lumière une situation de stress professionnel au sein d'un environnement marqué par une dynamique de pouvoir déséquilibrée et l'absence de soutien social. L'employé, confronté à une collègue dont l'attitude domine et influence négativement la situation, se sent notablement impuissant, ce qui amplifie son stress et réduit sa motivation. Cette situation place l'employé dans une double contrainte : d'une part, il doit répondre à des attentes implicites, notamment accomplir correctement ses tâches, et d'autre part, il subit un manque total de contrôle face aux comportements hostiles de sa collègue. Selon Karasek (1979), une telle combinaison reflète une situation de « forte contrainte », considérée comme une source majeure de stress et de démotivation.

Par ailleurs, l'attitude de la collègue joue ici le rôle d'un facteur d'hygiène négatif, contribuant à instaurer un climat de travail toxique. En l'absence de reconnaissance ou de soutien social, les conditions nécessaires à l'émergence de facteurs de motivation positifs sont gravement compromises. Cela ne fait qu'aggraver l'insatisfaction et la démotivation de l'employé, conformément à la théorie de Herzberg (1959). Grâce à ces éléments, il devient clair que la dynamique interpersonnelle et organisationnelle joue un rôle crucial dans la dégradation du bien-être au travail.

À présent, dans l'extrait 4 qui se trouve dans la situation 5, voyons l'impact du stress sur la motivation

*« À chaque fois que je me retrouvais à débiter une transaction dans mon service, l'idée de devoir ensuite la confier à la caisse m'emplissait d'anxiété. Je savais d'avance comment cela se déroulerait : les regards désapprobateurs, les refus catégoriques, alors même qu'il s'agissait de leur devoir de recevoir la transaction parce que le directeur ordonne que la caisse reçoive en priorité les transactions venant du service à la clientèle pour finalisation. Malgré tout, ma nature réservée m'empêchait de simplement déposer la transaction sans un échange avec le caissier. Pour apaiser ma conscience, il m'arrivait parfois de solliciter l'aide d'une collègue de mon service pour effectuer cette tâche à ma place. Mais à chaque fois, le scénario se répétait. Je me sentais accablé par le stress, et chaque déplacement vers la caisse pour remettre la transaction devenait une épreuve. Je me sentais diminué, comme si je sollicitais une faveur, tandis que mes collègues prenaient une posture hautaine, sans chercher à comprendre que je cherchais simplement à rendre l'acte obligatoire plus agréable »*  
**Extrait 4, Situation 5**

Ici, la non-collaboration entre collègues représente un élément de stress. Malgré son côté introverti qui le pousse à être modeste, les autres employés ne font aucun effort de collaboration. À travers ce témoignage, il est à supposer qu'il y a un problème de manque de respect pour l'autorité parce que les caissiers ne respectent pas les consignes du directeur de la succursale qui est de recevoir en priorité les transactions venant du service à la clientèle pour finalisation. Mais, malgré cela ils usaient de leur position pour humilier le chercheur-praticien qui ne fait que respecter la procédure. Ainsi, à cause de ce manque au niveau de l'autorité et aussi à cause de la non-collaboration des collègues, le chercheur-praticien se retrouve chaque jour en situation de stress, ce qui à la longue l'épuise et le démotive à chaque

transaction qu'il doit apporter à la caisse. Ainsi donc, le besoin d'appartenance n'est pas comblé (Maslow, 1943).

En analysant le témoignage du chercheur-praticien, plusieurs aspects essentielles de la gestion organisationnelle apparaissent, telles que les difficultés liées à la cohésion du personnel, le respect mutuel, l'autorité et la frustration. Le manque de coordination entre les membres du personnel, notamment en ce qui concerne le respect des individus, des règlements en place et de l'autorité hiérarchique, engendre un climat de travail dysfonctionnel. Cela impacte directement la motivation du chercheur-praticien (De Dreu et Gelfand, 2018). De plus, le non-respect des procédures établies par la direction aggrave les tensions entre le chercheur-praticien et ses collègues caissiers, ce qui affaiblit la cohésion de l'équipe et, par conséquent, nuit à la performance collective ainsi qu'à la motivation du chercheur-praticien (Robbins et Judge, 2019). En outre, la présence de conflits organisationnels ainsi que des tensions interpersonnelles alimente un sentiment d'injustice et de frustration chez le chercheur-praticien, ce qui compromet son bien-être professionnel, sa satisfaction et sa motivation (Spector et Fox, 2021).

Dans les lignes suivantes, pour bien introduire les extraits 5,6,7 et 8 se trouvant dans la situation 7 du témoignage du chercheur-praticien, il est essentiel de contextualiser les défis auxquels il a été confronté au sein de son environnement de travail.

Ces extraits mettent en lumière plusieurs problématiques majeures qui affectent non seulement le fonctionnement quotidien du chercheur-praticien, mais également son bien-être mental et émotionnel. Ils révèlent des facteurs de stress tant organisationnels que relationnels, tels que le manque de ressources matérielles, les interactions tendues avec les clients et les conflits avec la hiérarchie. Ces situations ont engendré des frustrations, des erreurs professionnelles et une démotivation profonde chez le chercheur-praticien. À travers ses témoignages, nous pouvons analyser les impacts négatifs du stress au travail sur la motivation du chercheur-praticien.

Entrons maintenant dans le détail de chaque extrait.

*« Je me souviens qu'il y avait une pénurie de matériel au sein du service à la clientèle, notamment le manque d'imprimantes et de photocopieuses » Extrait 5, Situation 7*

Face à une insuffisance de matériel nécessaire à l'accomplissement de ses tâches, le chercheur-praticien se retrouve dans un environnement de travail où les conditions extérieures (facteurs extrinsèques) ne sont pas optimales pour lui permettre de mener à bien ses responsabilités. Par conséquent, cette situation provoque une sensation de frustration et contribue à une perte de motivation, car l'absence de ressources adéquates complique son quotidien professionnel et ajoute des difficultés supplémentaires (Herzberg, 1959).

En ce qui a trait aux conséquences des facteurs de stress sur la motivation dans l'extrait 6, Situation 7 :

*« Parfois, les clients en venaient même à insulter les employés ou à s'opposer physiquement aux agents de sécurité afin d'accéder soit à l'intérieur de l'établissement, soit à une place dans la file d'attente. Ces circonstances influençaient inévitablement l'humeur et les performances des employés, qui se sentaient de plus en plus frustrés face aux critiques des clients, à l'augmentation de la charge de travail et à l'absence de considération pour leurs besoins financiers et sociaux » Extrait 6, Situation 7.*

Pour une meilleure compréhension du témoignage du chercheur-praticien, il est pertinent d'utiliser la théorie de l'autodétermination de Déci et Ryan (1985), qui repose sur trois éléments clés, visibles dans ce récit. Par exemple, le chercheur-praticien ressent une frustration croissante face aux insultes et comportements agressifs des clients, à l'augmentation de sa charge de travail, ainsi qu'à l'absence de prise en compte de ses besoins par l'organisation. Cette situation compromet son sentiment d'autonomie, car il fait face à des événements sur lesquels il n'a aucune prise (les comportements des clients). De plus, l'absence de soutien social et le manque de reconnaissance de ses besoins, tant financiers que sociaux, de la part de la banque, ont un impact négatif sur son engagement et sa motivation professionnelle (Déci et Ryan, 1985).

D'un autre côté, en considérant l'extrait 7, situation 7 suivant, on constate encore une fois comment les conflits interactionnels impactent la motivation du chercheur-praticien.

Pour ce faire, on se basera sur la théorie non parcourue dans notre revue de littérature, à savoir la théorie de l'injustice organisationnelle de Greenberg (1987).

En ce qui concerne les conséquences des facteurs de stress sur la motivation dans l'extrait 7, Situation 7 :

*« Ainsi un jour, cette surcharge de travail a abouti à une erreur de ma part lors de la saisie d'une transaction de carte prépayée. En fin de journée, le directeur, sans même chercher à comprendre les circonstances, m'a réprimandé pour cette erreur. De plus, le caissier ayant passé la transaction m'en a voulu, arguant que mes difficultés dans le service affectaient sa propre satisfaction au travail et son retour chez lui » **Extrait 7, Situation 7.***

Cette théorie repose sur l'idée que la perception d'injustices au sein d'une organisation, qu'elles concernent les procédures internes (injustice procédurale), la répartition des ressources (injustice distributive) ou les relations interpersonnelles (injustice interactionnelle), a un impact significatif sur la motivation et l'engagement des salariés (Greenberg, 1987, cité dans Roussel, 2000, p. 9). En effet, le chercheur-praticien a le sentiment d'avoir été réprimandé de manière injuste par son supérieur, qui n'a pas tenu compte des circonstances ayant conduit à l'erreur. Cette absence de considération crée une perception d'injustice au niveau des interactions, ce qui contribue à sa démotivation. De plus, les reproches formulés par son collègue, estimant que les difficultés du chercheur-praticien nuisent à sa propre satisfaction, renforcent ce sentiment d'injustice et de manque de soutien (Greenberg, 1987, cité dans Roussel, 2000, p. 9).

L'extrait 8 de la situation 7 démontre également l'impact du stress sur la motivation du chercheur-praticien sur un autre angle :

*« J'étais déboussolé de voir comment le directeur, d'un côté n'essayait même pas de me comprendre et de l'autre côté le client qui me pressurait. Cela m'avait démoralisé, démotivé pendant une longue période. Ce jour-là, malgré ma fatigue, je n'arrivais pas à dormir tellement je pensais au traitement que le directeur et le client m'avaient infligé » **Extrait 8, Situation 7.***

Afin d'analyser plus en profondeur cet extrait et de mettre en évidence la démotivation du chercheur-praticien, il est pertinent de se référer à la théorie du stress de Karasek (1979) ainsi qu'à la théorie des deux facteurs d'Herzberg (1959).

Tout d'abord, il apparaît clairement que la démotivation du chercheur-praticien est liée à la fois à l'intensité des exigences professionnelles, telles que la pression exercée par les clients et la surcharge de travail, ce qui correspond à la théorie de Karasek (1979), et à l'absence de soutien et de reconnaissance, des éléments que la théorie d'Herzberg (1959) identifie comme des facteurs d'hygiène négatifs. En d'autres termes, le chercheur-praticien se trouve sous une forte pression due à une charge de travail importante et à des conditions stressantes, mais son directeur, au lieu de lui fournir un soutien qui aurait pu atténuer cette surcharge, amplifie son malaise en le réprimandant sans chercher à comprendre la situation dans laquelle il se trouve.

Ainsi, ce déséquilibre entre les fortes attentes professionnelles et le manque de soutien est un élément central expliquant sa démotivation, comme le décrivent à la fois la théorie du stress de Karasek (1979) et celle des deux facteurs d'Herzberg (1959).

Dans l'extrait 9 de la situation 8, le chercheur-praticien dévoile sa vulnérabilité dans le milieu de travail qui représente des dangers stressants :

*« D'un autre côté, à chaque fois que je préparais un transfert de ce genre, j'avais très peur, j'étais tellement angoissé que la transaction prit beaucoup plus de temps qu'elle ne devrait. En outre, cet événement m'avait déstabilisé, je prenais conscience du danger présent dans l'accomplissement de mon travail. J'ai pris conscience que pour une erreur, je peux me retrouver derrière les barreaux. J'ai goûté au stress que les caissiers avaient l'habitude de m'expliquer. Le stress de trouver de l'argent sur place pour rembourser la banque en cas de perte » **Extrait 9, Situation 8.***

Le chercheur-praticien semble avoir des ressources limitées pour gérer son anxiété, notamment en raison de l'absence de soutien approprié de la part de l'organisation. Ce manque de moyens pour atténuer la pression et la peur contribue directement à sa démotivation. En effet, le stress qu'il ressent provient de son évaluation cognitive des risques liés à son travail, combinée à l'absence de ressources suffisantes pour y faire face (Lazarus et Folkman, 1984). Par ailleurs, cette

anxiété persistante semble avoir sapé la confiance du chercheur-praticien en ses propres compétences. Il est constamment préoccupé par la crainte de commettre des erreurs, ce qui le pousse à douter de sa capacité à accomplir correctement ses tâches. De plus, son besoin d'autonomie n'est pas satisfait, car, il se trouve confronté à des situations qu'il ne peut pas maîtriser, ce qui aggrave encore son niveau de stress. Enfin, l'absence de soutien social dans son environnement de travail, qui aurait pu le rassurer et l'aider à gérer ces craintes, renforce encore davantage sa démotivation (Déci et Ryan, 1985).

Dans l'extrait 10 de la situation 8, le chercheur-praticien est confronté à de multiples obstacles qui vont avoir un impact sur sa vie personnelle et sa santé mentale.

*« L'absence de vie sociale et le manque de temps pour moi-même ont gravement affecté mon bien-être et ma santé mentale. La fatigue constante et l'épuisement ont conduit à un sentiment de désespoir et de frustration. Je trouvais que le temps me manquait énormément, ce qui m'empêchait de m'engager dans des activités de loisirs ou de détente qui auraient pu améliorer mon bien-être mental. L'incapacité à équilibrer les exigences professionnelles avec les besoins personnels et familiaux a entraîné un stress chronique et une anxiété accrue. Cette situation a été exacerbée par le manque de soutien de la part de la direction de la banque, qui ne reconnaissait pas l'importance d'un équilibre travail-vie personnelle sain » **Extrait 10, Situation 8.***

L'examen de cet extrait fait référence à la théorie de l'épuisement professionnel (burnout) proposée par Maslach et Jackson (1981). Cette théorie met en évidence deux aspects particulièrement présents dans ce témoignage : l'épuisement émotionnel et la diminution du sentiment d'accomplissement personnel. En effet, Maslach et Jackson (1981) ont conceptualisé le burnout autour de trois composants principaux : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la réduction de l'accomplissement personnel. Le récit du chercheur-praticien illustre précisément les signes d'épuisement émotionnel, où une fatigue constante et une anxiété croissante sont amplifiées par l'absence de soutien et de reconnaissance de la part de la direction. Par ailleurs, le déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle exacerbe cet épuisement, diminuant ainsi son sentiment d'accomplissement au travail et renforçant son désespoir.

L'extrait 11 se trouvant dans la situation 8, traite la question d'équilibre travail-famille où le chercheur-praticien se sentait isoler par manque de temps à force de travailler.

*« En outre, les politiques de la banque ont créé un sentiment d'isolement et de déconnexion sociale. Ne pouvant pas voir ma famille et mes amis, je me sentais coupé de mes réseaux de soutien, ce qui a encore aggravé mon état de stress. Cette déconnexion a également affecté ma performance au travail, car je n'étais pas en mesure de me reposer et de me ressourcer adéquatement. » **Extrait 11, Situation 8.***

Le chercheur-praticien exprime un profond sentiment de découragement et de démotivation, découlant d'un cadre professionnel où les politiques en place provoquent une rupture avec ses réseaux sociaux et familiaux. Ce détachement a accentué son niveau de stress et conduit à un épuisement émotionnel croissant. En effet, l'absence de soutien organisationnel et le manque de flexibilité pour maintenir des liens sociaux ont contribué à un épuisement progressif. Cette déconnexion amplifie la perception d'un stress chronique et engendre une démotivation accrue, car le chercheur-praticien se trouve dans l'incapacité de se ressourcer en dehors du travail, ce qui impacte directement sa performance (Nogues et Tremblay, 2018).

Ainsi, l'isolement social et l'absence de soutien institutionnel apparaissent comme des facteurs déterminants de la démotivation dans cette situation. Ils exacerbent non seulement le stress ressenti par l'individu, mais aussi la frustration liée à l'incapacité de concilier les exigences professionnelles avec les besoins personnels. Ces éléments sont essentiels pour préserver la motivation au travail, comme en témoigne la littérature sur le sujet.

L'extrait 12 de la situation 15, pour sa part, montre la démotivation, la frustration des employés sous le prisme de la précarité du pays comme élément ou outil favorisant l'acceptation de mauvais traitement des employés de la part des responsables de la banque.

*« Cependant, il convient de souligner que cette situation se déroule dans un contexte socio-économique spécifique à Haïti, où le taux de chômage dépasse les 70%. Dans un tel environnement, les individus sont souvent contraints d'accepter des conditions de travail dégradantes, telles que l'abus, le harcèlement, les salaires bas et le manque de respect, simplement pour préserver leur emploi. Cette réalité crée un*

*climat où les employés sont susceptibles de tolérer des conditions de travail précaires par crainte de perdre leur source de revenu, malgré le mécontentement généralisé jusqu' à en être sûr de trouver un autre emploi et ensuite laisser la banque. Par conséquent, les employés de la banque étaient tout le temps sur les nerfs, frustrés, susceptibles et démotivés ». **Extrait 12, Situation 15.***

Cet extrait met en évidence les dynamiques de stress et de démotivation des employés dans un environnement de travail précaire. Selon Karasek (1979), le stress est exacerbé lorsque des exigences professionnelles élevées s'accompagnent d'une faible autonomie. Dans l'extrait ci-dessus, les employés de la banque sous pression constante par crainte de perdre leur emploi, sont privés de tout contrôle sur leurs conditions de travail, ce qui renforce leur frustration et leur sentiment d'impuissance.

Par ailleurs, dans ce contexte, on peut considérer le modèle d'Herzberg (1959) qui distingue les facteurs d'hygiène, comme les conditions de travail, les salaires et la sécurité d'emploi, des facteurs de motivation, tels que l'autonomie et la reconnaissance. Ainsi, on constate que les facteurs d'hygiène sont insuffisants, avec des conditions de travail dégradées et des abus managériaux qui amplifient le mécontentement. En outre, l'absence de facteurs de motivation aggrave la situation, alimentant la démotivation et incitant les employés à envisager de quitter leur poste.

De surcroît, selon Déci et Ryan (2000), la motivation est intrinsèquement liée à la satisfaction des besoins fondamentaux, tels que l'autonomie et les relations sociales. Or, ces besoins ne sont souvent pas comblés, ce qui conduit à une démotivation des employés, qui travaillent dès lors par obligation plutôt que par engagement. Par ailleurs, Kalleberg (2018) introduit le concept de « job lock », ou blocage professionnel, pour décrire la situation où, malgré une insatisfaction croissante, les employés restent dans leur poste par peur de ne pas trouver d'alternatives. Cette situation, comme en témoigne le chercheur-praticien, alimente un cercle vicieux de démotivation, accentué par la crainte de l'instabilité financière.

### 3.2.2 La rétention

#### Impact du stress sur la rétention des employés de la banque.

Le stress en milieu de travail reste un facteur clé influençant la rétention des employés, en particulier dans des secteurs exigeants comme les services financiers. En examinant le témoignage du chercheur-praticien, qui a travaillé pendant plus de huit ans dans une banque, il devient clair que le stress peut affecter non seulement la performance individuelle, mais aussi inciter les employés expérimentés à envisager de quitter l'entreprise. Ainsi, à travers son témoignage, il devient évident que la gestion inadéquate du stress conduit à une érosion du bien-être, compromettant la stabilité et la rétention à long terme des collaborateurs au sein de l'entreprise. Ainsi, pour illustrer mes propos, je présente les extraits suivants :

*« Je dirais que j'étais tout le temps épuisé. Après chaque journée de travail, je ne pouvais plus rien faire tellement j'étais fatigué. Les responsables de la banque ne prenaient pas en compte le concept travail-famille, ce qui se manifestait par des politiques de congé très strictes et inadéquates » **Extrait 13, Situation 8.***

*« Par exemple, à la naissance de mon enfant, la banque m'a donné seulement le jour de l'accouchement comme congé. De plus, le jour de mon mariage, la banque m'a accordé seulement deux jours de congé (le jour du mariage inclus). Ces contraintes ont entraîné des répercussions significatives sur ma vie familiale. J'ai passé plus de cinq ans sans voir ma famille (père, mère, frères et sœurs) parce que je n'avais jamais le temps de me rendre à la capitale pour les voir. Avec seulement deux semaines de congé par an, je devais choisir entre voir ma famille ou profiter du peu de temps que j'avais avec ma femme et mon fils » **Extrait 14, Situation 8.***

*« Cette situation a également affecté mes relations amicales, certains de mes amis pensant que je les méprisais parce que j'avais un travail et eux non. Ce qui augmentait mon désir de laisser la banque pour une autre place. Mais, la précarité d'emploi fait que j'étais obligé de rester et j'ai subi ces mauvais traitements pour pouvoir subvenir aux besoins de la famille ». **Extrait 15, Situation 8.***

Dans les extraits 13, 14 et 15 ci-dessus mentionnés, relevés dans la situation 8, le chercheur-praticien décrit comment les politiques strictes et inadéquates de la banque en matière de conciliation travail-famille ont considérablement impacté sa vie personnelle,

entraînant des niveaux élevés de stress qui influencent directement sa rétention dans l'entreprise.

Ainsi, dans l'extrait 13 de la situation 8, le chercheur-praticien décrit un état d'épuisement permanent causé par des journées de travail prolongées, sans que l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle soit pris en compte. Ce manque de flexibilité constitue une source majeure de stress, qui conduit à une usure mentale et émotionnelle chez l'employé. Comme le soulignent Tremblay (2012) et Lazzari (2012), l'absence de politiques adaptées pour promouvoir cet équilibre entraîne une fatigue persistante, affectant non seulement la productivité professionnelle, mais aussi le bien-être personnel. Ce stress prolongé renforce les intentions de démission, bien que la précarité du marché de l'emploi contraigne souvent les travailleurs à rester, malgré leur insatisfaction croissante.

Alors que, dans l'extrait 14 de la situation 8, le chercheur-praticien exprime le dilemme auquel il fait face : choisir entre passer du temps avec sa famille élargie ou avec son conjoint et ses enfants, en raison de politiques de congé excessivement rigides. Cette contrainte engendre un stress au niveau des relations personnelles, ce qui impacte directement la motivation au travail. Les travaux de Tremblay (2012) et Lazzari (2012) démontrent que l'impossibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle conduit à une insatisfaction globale, alimentant ainsi le désir de quitter l'organisation. Toutefois, en raison du manque d'alternatives, l'employé se voit contraint de rester, malgré une frustration accrue.

Enfin, dans l'extrait 15 retrouvant dans la situation 8, le chercheur-praticien aborde le stress lié à l'absence de soutien social et aux exigences professionnelles élevées, qui entraînent des répercussions négatives sur ses relations sociales. Ressentant un isolement, il interprète cette situation comme une distanciation avec ses amis, ce qui aggrave son mécontentement au travail. Cette déconnexion sociale amplifie sa démotivation et renforce son désir de quitter l'entreprise. Tremblay (2012) souligne qu'un environnement de travail qui n'encourage pas le maintien des relations sociales

extérieures peut altérer la motivation, intensifier le stress et avoir un impact négatif sur la rétention des employés.

En outre, Michel et al. (2019) ont également révélé que les employés confrontés à un stress élevé dans la gestion de leur vie professionnelle et familiale sont plus susceptibles de rechercher des employeurs offrant des politiques de flexibilité et de soutien. Ces conditions de travail plus flexibles permettent de réduire les tensions et d'améliorer la rétention des talents.

Les extraits 16 et 17 suivants qui font partie de la situation 10, dressent un tableau où le vaudou (pratiqué à des fins malveillantes) suscite une peur qui, à son tour, crée une situation de méfiance qui aggrave les relations professionnelles et impact la vie personnelle. Cette atmosphère de travail favorise encore plus le désir de quitter l'institution

*« Cette situation a finalement atteint un point de rupture. Les conflits se sont intensifiés et des factions se sont constituées. La situation est devenue si critique que « **genyen moun ki kòmanse ap fè maji kont lòt moun**<sup>2</sup> », cela indique que certains individus ont commencé à recourir à des pratiques vaudou malveillantes pour causer du tort à autrui. Par conséquent, un climat de méfiance et de peur s'est installé, sapant ainsi le fragile équilibre qui prévalait précédemment. Ces situations commencent à développer chez certains employés l'envie pressant de quitter la banque par peur pour leur vie et leur santé physique et mentale » **Extrait 16, Situation 10.***

*« Cette atmosphère contribuait à ma méfiance envers mes collègues et à ma crainte de saluer certains d'entre eux, de peur qu'ils ne me portent préjudice. Ces sentiments de peur et de méfiance étaient exacerbés lors de situations importantes, telles que l'annonce de promotions, où je redoutais le jugement des autres. Cette atmosphère anxieuse était également renforcée par des conseils préventifs de la part de proches, qui me recommandaient de ne pas laisser ma femme se rendre à la banque pendant sa grossesse de crainte qu'elle ne soit victime de malveillance vaudouesques. En plus des mauvais traitements subis, cette peur omniprésente était l'une des principales raisons qui m'ont poussé à envisager de quitter la banque ». **Extrait 17, Situation 10.***

L'étude des extraits 16 et 17 de la situation 10, permet de mieux comprendre l'impact des facteurs de stress liés à la culture, notamment le vaudou, sur la rétention des employés

---

<sup>2</sup> Expression créole

dans le cadre professionnel. Dans ce contexte, le vaudou (malveillant) devient un facteur de stress prédominant, générant des sentiments de peur et de méfiance chez le chercheur-praticien, ce qui affecte considérablement son bien-être et sa motivation à rester dans l'entreprise.

Les tensions internes évoquées dans l'extrait 16 révèlent que l'introduction de pratiques malveillantes associées au vaudou dans l'environnement professionnel a entraîné un climat de suspicion généralisée. Cela a aggravé les divisions entre les membres du personnel, créant des factions et instaurant un environnement de travail toxique. De même, dans l'extrait 17, le chercheur-praticien exprime une méfiance croissante envers ses collègues, craignant d'être victime de malveillance de leur part. Cette atmosphère de peur est d'autant plus intense lors de moments cruciaux, tels que les promotions, perçues comme des occasions favorisant la jalousie et les comportements malveillants.

Ainsi, la présence de tels conflits et l'absence de cohésion au sein de l'équipe influencent directement la rétention, car le chercheur-praticien, comme d'autres, perd progressivement confiance dans l'organisation et dans ses collègues, l'amenant à envisager de quitter son poste (Tremblay, 2019 ; Lazzari Dodeler et Tremblay, 2016). Donc, le vaudou, profondément ancré dans la culture haïtienne, aggrave ces dynamiques négatives, instaurant un stress permanent qui affecte non seulement la santé mentale du chercheur-praticien, mais également son sentiment de sécurité au travail.

En outre, des études sur l'influence des croyances culturelles en milieu professionnel, telles que celles menées par Laguerre (2006), indiquent que lorsque des pratiques spirituelles comme le vaudou affectent les relations au travail, elles peuvent devenir des sources de stress et de conflits majeures. Cette situation rend les employés moins enclins à rester dans l'organisation, car l'incertitude et la crainte de malveillance fragilisent leur sentiment de sécurité, ce qui a un impact direct sur leur rétention.

Les extraits 18 et 19 suivants révèlent l'augmentation du mécontentement des employés au sein de la banque, en grande partie attribuable aux décisions inadéquates de la

direction, ce qui a conduit à un désengagement accru et à une insatisfaction généralisée, se traduisant par un taux élevé de départs parmi le personnel.

*« Par ailleurs, cette insatisfaction généralisée se manifestait par un fort désir de départ de la part de nombreux employés, comme en témoigne la démission de plusieurs agents de sécurité »* **Extrait 18, Situation 15.**

*« Il est également important de noter que la direction de la banque était consciente de cette dynamique et de l'état d'esprit des employés. Cette prise de conscience a influencé leurs décisions, telles que le refus d'accorder des congés d'études ou des prêts aux employés, ce qui a contribué à renforcer le sentiment de désengagement et d'insatisfaction au sein de l'organisation. Cette situation a finalement conduit à un taux élevé de rotation du personnel, illustré par le départ de plusieurs employés, dont l'auteur de ces propos, en 2023, suivi de celui de cinq autres depuis lors »* **Extrait 19, Situation 15.**

L'extrait 18 met en évidence un climat d'insatisfaction collective au sein de l'organisation, se traduisant par une vague de départs, notamment parmi les agents de sécurité. D'après Selye (1956), le stress est une réponse physiologique et psychologique à des facteurs stressants, se déroulant en trois étapes successives : la phase d'alarme, celle de résistance, et enfin celle d'épuisement. Dans le contexte évoqué, cette insatisfaction généralisée semble correspondre à un stade avancé de stress prolongé, caractérisé par l'épuisement des ressources psychologiques et émotionnelles des individus concernés. Les agents de sécurité, se sentant exposés à des situations perçues comme oppressantes ou dénuées de justice, peuvent alors considérer la démission comme l'unique solution pour préserver leur équilibre mental et physique.

Par ailleurs, en ce qui a trait à l'extrait 19, Lazarus et Folkman (1984) conceptualisent le stress comme une interaction entre l'individu et son environnement, où l'évaluation cognitive joue un rôle clé. Ici, les employés perçoivent les décisions managériales comme une menace pour leur bien-être et leurs aspirations professionnelles. Le refus des congés et des prêts peut être interprété comme un manque de reconnaissance et de soutien de la part de l'organisation. Cette perception négative déclenche une réponse émotionnelle (insatisfaction, désengagement), qui, sans mécanismes d'adaptation appropriés, conduit au choix de quitter l'entreprise.

En résumé, ces deux extraits mettent en évidence l'influence majeure du manque de soutien organisationnel et des pressions liées à l'environnement de travail sur la diminution progressive de la motivation des employés, y compris celle du chercheur-praticien. Cette perte de motivation, aggravée par l'absence de réponses appropriées aux besoins du personnel, a contribué à un taux élevé de départs au sein de l'organisation.

Toutefois, comme développé dans la partie suivante, l'analyse approfondie du témoignage a permis de mettre en lumière un élément inattendu et non abordé dans la revue de littérature : la résilience. Ce nouveau concept émergent s'est révélé être un concept essentiel, montrant que certains employés ont réussi à élaborer des stratégies d'adaptation efficaces, leur permettant de faire face aux obstacles tout en restant engagés. Cette découverte apporte un éclairage nouveau sur les mécanismes d'adaptation en milieu professionnel et ouvre la voie à de nouvelles approches pour renforcer la capacité des employés à gérer les défis quotidiens et préserver leur motivation.

### **3.2.3 Concept émergent : la résilience**

Les facteurs de stress semblent être un enjeu majeur dans cette recherche concernant l'influence du stress sur la motivation et la rétention des employés dans le secteur bancaire haïtien. La résilience apparaît comme une notion essentielle et transversale pour comprendre comment les travailleurs peuvent faire face aux difficultés qui caractérisent ce milieu professionnel très exigeant. La recherche s'articule ainsi autour de la question « Quel est l'impact du stress sur la motivation et la rétention des employés dans le secteur bancaire haïtien ? ». L'objectif est donc de clarifier le fonctionnement de tels mécanismes. Elle cherche principalement à comprendre comment les facteurs de stress affectent la motivation des employés et dans quelle mesure les travailleurs peuvent conserver leur engagement et leur productivité dans leur travail. À partir du témoignage du chercheur-praticien, il ressort clairement que la résilience joue un rôle clé pour transformer les défis en diverses opportunités de développement personnel et professionnel.

La résilience, telle que décrite par Sonnentag et Fritz (2015), est définie comme la faculté de se remettre d'une situation difficile et de s'adapter aux défis qu'elle pose. Cette compétence apparaît comme indispensable pour faire face aux pressions du milieu professionnel. Le chercheur-praticien illustre parfaitement cette notion à travers son parcours marqué par des conditions socio-économiques précaires. Malgré les obstacles rencontrés, il a su mobiliser cette force intérieure pour accéder à l'éducation, s'intégrer dans le secteur bancaire et progresser dans un environnement professionnel exigeant. De plus, comme le souligne Bonanno (2018), la résilience n'est pas un simple état de résistance, mais un processus actif qui permet une adaptation psychologique continue. Ce mécanisme est clairement mis en évidence dans le témoignage du chercheur-praticien, qui a su maintenir son engagement et évoluer dans sa carrière, malgré les multiples défis.

En outre, le témoignage du chercheur-praticien met en évidence la manière dont la résilience l'a aidé à gérer des sources de stress telles que des relations interpersonnelles complexes, le manque de reconnaissance, et la pression constante liée aux exigences professionnelles. Plutôt que de céder aux difficultés, il a utilisé ces défis comme des moteurs de croissance. Sa capacité à s'adapter, à fournir un travail exemplaire, et à obtenir des promotions illustre le rôle déterminant de la résilience dans le maintien de la motivation et de l'engagement, même dans des environnements organisationnels difficiles.

Deux probabilités complémentaires viennent à l'esprit lorsqu'on envisage la résilience. D'abord, il y a la situation des pays en développement comme Haïti, où, dans un contexte de défis fréquents et pressants qui caractérisent la vie quotidienne, la résilience apparaît presque indispensable. Les batailles constantes en matière d'éducation, d'opportunités de travail et de conditions de vie semblent renforcer cette qualité. Ensuite, il y a la situation des pays développés comme le Canada, où, les sources de stress sont différentes, mais le besoin de résilience est tout aussi fort. Et de fait, les exigences du travail, des études et de la vie quotidienne créent un stress tout aussi important qui nécessite une adaptation. Cette dualité enrichit la compréhension de la résilience, en montrant qu'elle est universelle tout en s'adaptant aux spécificités des environnements.

Cette double perspective nous rappelle que même si les défis diffèrent selon les contextes, la résilience est un trait humain essentiel qui doit être cultivé pour gérer le stress et maintenir la motivation. La résilience dans cette étude n'est pas seulement une réaction aux tensions uniques du secteur bancaire haïtien, mais plutôt une capacité vitale à naviguer dans différents contextes organisationnels. Les concepts de résilience — psychologique, sociale, écologique ou économique (Luthar, Cicchetti et Becker, 2000 ; Norris et al., 2008 ; Walker et al., 2004 ; Rose, 2004) — s'alignent pour souligner son rôle essentiel dans la gestion des pressions, que ce soit au niveau individuel ou organisationnel.

En termes pratiques, cette recherche souligne le fait que la promotion de la résilience chez les employés entraînerait une diminution des impacts liés au stress. Comme l'ont noté Lengnick-Hall et Beck en 2005, une organisation résiliente est celle qui non seulement surmonte les crises, mais saisit également les opportunités qui en découlent. Parallèlement, la promotion de la résilience renforcera l'engagement, la motivation et la loyauté des employés envers l'organisation, contribuant ainsi plus efficacement à la rétention du personnel.

Ainsi, les extraits suivants démontrent comment la résilience a permis au chercheur-praticien de résister et d'avancer dans son milieu de travail malgré les nombreux obstacles rencontrés.

*« Le sentiment d'être sous-estimé et sous-évalué a sapé ma motivation et ma confiance en moi, rendant chaque tâche professionnelle plus difficile à accomplir. Pourtant, malgré ces défis, je continuais à persévérer. Chaque jour, j'ai continué à faire de mon mieux pour servir nos clients avec dévouement et compassion, malgré les obstacles et les souffrances personnelles. Bien que cette situation ait eu un impact négatif sur mes relations professionnelles avec certains collègues, elle m'a également renforcé dans ma détermination à rester fidèle à mes valeurs et à mon engagement envers notre clientèle »* **Extrait 20, Situation 10.**

*« En fin de compte, ma capacité à surmonter ces difficultés m'a permis de rester concentré sur l'objectif principal : offrir un service de qualité à nos clients, même dans les moments les plus difficiles »* **Extrait 21, Situation 10.**

Ces passages (extraits 20 et 21) mettent en avant la persévérance du chercheur-praticien face à des défis professionnels et personnels majeurs. D'une part, le chercheur-praticien exprime un sentiment d'être sous-estimé et sous-évalué, ce qui a affecté sa motivation et sa confiance en lui, rendant ses tâches plus difficiles. Cependant, c'est précisément face à cette adversité que sa résilience se manifeste (Sonnetag et Fritz, 2015).

En persévérant malgré son sentiment de dévalorisation, le chercheur-praticien fait montre de résilience. Bien que la situation de l'extrait 20 aurait pu nuire à sa performance, sa capacité à surmonter les obstacles, elle l'a poussé à maintenir un service de qualité, avec dévouement (Bonanno, 2018). Cette persévérance correspond à l'idée que la résilience est une force intérieure qui aide à faire face à l'adversité avec le sentiment d'accomplissement. Toutefois, il faut spécifier que le chercheur-praticien n'exclut pas le fait que surmonter ces défis ont entraîné des répercussions négatives sur son bien-être professionnel, notamment en en détériorant ses relations avec certains collègues.

Ainsi, la résilience du chercheur-praticien a joué un rôle crucial dans sa capacité à surmonter les difficultés professionnelles rencontrées dans l'environnement toxique décrit dans son témoignage. En restant concentré sur ses valeurs personnelles et son engagement envers les clients, il a pu transformer des expériences négatives en occasions de croissance personnelle et professionnelle. Cette capacité à faire face aux défis et à maintenir un niveau élevé de performance malgré des conditions de travail difficiles est une caractéristique clé de la résilience (Luthans et al., 2006).

À travers le témoignage du chercheur-praticien, plusieurs autres situations démontrent cette capacité que possède le chercheur-praticien à faire face à l'adversité. Parmi lesquelles on retrouve :

*« Malgré cela, j'ai toujours maintenu des relations professionnelles respectueuses avec tous les membres du personnel, du coursier au Directeur. Cependant, cela était épuisant et avait un coût. Je ne prétends pas être un modèle, mais j'ai toujours fait preuve de professionnalisme, m'efforçant de bien effectuer mon travail et de veiller au bien-être de mes clients ». Extrait 22, Situation 13.*

*« J'ai perdu tout enthousiasme pour le travail, ce qui signifie que la motivation qui me poussait autrefois à me rendre au travail chaque matin a disparu. Néanmoins, je demeurais déterminé à offrir le meilleur service possible à mes clients. »* **Extrait 23, Situation 14.**

Dans ces deux extraits, le chercheur-praticien illustre une résilience significative face à la démotivation et à l'épuisement émotionnel. Selon Smith et Hays (2019), la résilience se définit comme la capacité à rebondir et à s'adapter face à des situations adverses, un concept qui transparait dans la manière dont le chercheur-praticien maintient des relations professionnelles respectueuses et continue de fournir un travail de qualité, malgré les difficultés rencontrées.

Donc, dans le premier extrait, bien que le chercheur-praticien soit confronté à une grande fatigue et à des tensions, il parvient néanmoins à adopter un comportement professionnel en restant respectueux et proactif dans ses actions (Masten, 2018). Masten (2018) explique que la résilience ne se limite pas à une simple endurance passive, mais implique une capacité active à gérer les défis tout en préservant un équilibre psychologique.

De plus, dans le second extrait, même s'il admet avoir perdu une part de son enthousiasme, il demeure résolu à offrir un service de qualité à ses clients, illustrant ainsi une autre dimension de sa résilience. À cet égard, Tugade et Fredrickson (2017) soulignent que la résilience ne consiste pas seulement à surmonter les obstacles, mais aussi à rester engagé dans ses responsabilités professionnelles malgré la démotivation.

De cette façon, la résilience, comprise comme la capacité à faire face aux difficultés et à se reconstruire après des épreuves, revêt une importance particulière dans l'itinéraire du chercheur-praticien. En effet, son parcours personnel et professionnel met en exergue comment les obstacles qu'il a dû affronter tout au long de sa vie, notamment en raison de ses origines modestes, ont contribué à forger une résilience solide et pérenne. Suivant le témoignage du chercheur-praticien, en intégrant le monde bancaire, il s'est confronté à de nouveaux types de pressions, tels que le stress professionnel, des politiques internes rigides et un manque de soutien social. Pourtant, ces épreuves n'ont pas anéanti sa détermination.

Au contraire, elles ont renforcé sa résilience, lui permettant de maintenir un haut niveau d'engagement malgré les nombreux défis. (Tugade et Fredrickson, 2017)

Le concept de résilience, tel qu'illustré dans le parcours du chercheur-praticien, est étroitement lié aux expériences de vie, aux échecs surmontés et aux succès réalisés. Comme l'ont expliqué Sonnentag et Fritz (2015), la résilience est un processus actif permettant à l'individu non seulement de se rétablir après des difficultés, mais également de croître à travers elles. Dans le cas du chercheur-praticien, chaque épreuve rencontrée a contribué à développer sa force mentale et émotionnelle, lui offrant la possibilité de transformer les difficultés en opportunités d'amélioration personnelle et professionnelle. Par ailleurs, la résilience du chercheur-praticien ne se limite pas à une simple capacité de résistance. Elle s'exprime également par une attitude proactive face à l'avenir. Les obstacles rencontrés dans son milieu professionnel, tels que le stress chronique, l'épuisement émotionnel et la démotivation, ont certes eu un impact sur son bien-être, mais ils ont également nourri ses ambitions et renforcé son espoir en un futur plus favorable. Comme l'ont observé Bonanno (2018) et Luthans et al. (2006), la résilience va au-delà de la simple capacité à faire face aux difficultés ; elle implique aussi la faculté de rebondir et de saisir de nouvelles opportunités, tant sur le plan personnel que professionnel.

Ce mémoire met en lumière l'importance cruciale de la résilience dans le maintien d'un équilibre psychologique et professionnel dans des environnements de travail souvent stressants ou toxiques. Le chercheur-praticien a su transformer les moments de doute et de découragement en une force qui l'a poussé à avancer, démontrant ainsi que la résilience ne se construit pas uniquement à travers les succès, mais également à travers les échecs et les défis. En somme, cette étude met en évidence que la résilience est un concept dynamique, façonné par les expériences de vie et les contextes socio-économiques dans lesquels évoluent les individus. Le parcours du chercheur-praticien montre que la résilience est un levier essentiel pour surmonter les pressions externes et internes, tout en conservant une vision optimiste de l'avenir. Cette capacité à rester fidèle à ses valeurs personnelles et à poursuivre

ses objectifs professionnels malgré les difficultés rencontrées témoigne de l'importance de la résilience dans la rétention des employés et leur satisfaction professionnelle.

En somme, l'exploration du concept de résilience dans cette recherche démontre qu'il ne suffit pas de posséder des compétences techniques pour prospérer dans des environnements professionnels exigeants. La résilience, en tant que processus évolutif, doit être nourrie par les expériences de vie, qu'elles soient faites de victoires ou d'échecs. Elle permet non seulement de surmonter les adversités, mais aussi de les transformer en occasions de croissance. L'analyse du parcours du chercheur-praticien met en lumière l'importance fondamentale de la résilience dans la gestion des situations difficiles au travail, tout en soulignant que cette qualité, bien que personnelle, peut être soutenue et amplifiée par des actions organisationnelles appropriées. Par, ailleurs, cette recherche indique que la résilience va au-delà des limites géographiques et économiques, s'adaptant aux particularités des lieux et aux problèmes rencontrés. En valorisant la résilience, les entreprises peuvent faire plus qu'aider leurs employés à gérer le stress ; elles favorisent également leur croissance personnelle et professionnelle, ce qui contribue à améliorer le succès et la longévité de l'organisation.

### **3.2.4 Synthèse des résultats**

Au vu des résultats obtenus en lien avec les théories explorées, il apparaît que ces résultats valident entièrement ou partiellement les trois théories du stress développées par Selye (1956), Karasek (1979) et Lazarus et Folkman (1984). En effet, cette validation repose sur les constats issus des résultats, qui mettent en lumière la pertinence et la complémentarité de ces trois modèles dans le cadre de cette recherche. Tout d'abord, après analyse du témoignage du chercheur-praticien, on constate que dans le secteur bancaire haïtien, les employés sont confrontés à une surcharge de travail, un manque de reconnaissance et une faible autonomie décisionnelle. Ces facteurs correspondent parfaitement au Syndrome Général d'Adaptation (SGA) de Selye (1956) qui, selon ces résultats ont conduit certains

travailleurs à ressentir une forte pression initiale (phase d'alarme), puis à tenter de s'adapter (phase de résistance), avant que leur énergie ne s'épuise (phase d'épuisement) menant à des cas de burnout et de démotivation. Ensuite, les résultats dans le cadre de cette étude montrent que la plupart des employés occupent des emplois à forte contrainte (High Strain Jobs), caractérisés par des exigences professionnelles élevées et une autonomie limitée (Karasek, 1979). Cette combinaison crée un environnement propice au stress chronique, qui engendre une démotivation progressive et une baisse de performance. Ce constat renforce la pertinence du modèle de Karasek (1979) dans l'analyse du stress dans le milieu de travail du chercheur-praticien. Enfin, dans le cadre de cette étude, nous constatons que les employés perçoivent ou interprètent leur environnement comme une source de stress, notamment en raison du manque de soutien, de reconnaissance et des exigences élevées. Selon Lazarus et Folkman (1984), la manière dont un individu évalue et gère le stress joue un rôle clé dans ses effets. Ainsi, les employés qui disposent de stratégies d'adaptation adéquates, telles que la résilience et un coping actif, parviennent à mieux gérer la pression (Lazarus & Folkman, 1984). En revanche, ceux qui adoptent un coping passif, marqué par la démotivation et le désengagement, subissent un impact négatif sur leur motivation et leur rétention (Lazarus & Folkman, 1984). Ces constats confirment l'importance de l'évaluation subjective du stress et des stratégies d'adaptation dans ses effets.

De plus, le concept de résilience a émergé et a montré son importance dans le maintien d'un équilibre psychologique et professionnel, notamment dans des environnements de travail souvent stressants ou toxiques (Sonnetag et Fritz, 2015 ; Tugade et Fredrickson, 2017)).

En outre, le concept d'injustice organisationnelle de Greenberg (1987), s'est révélé être un concept important comme outil pour expliquer et analyser la dégradation de la motivation due à des facteurs liés à la gestion interne de l'organisation. Il met en évidence l'importance d'une meilleure reconnaissance des efforts des employés, d'une application rigoureuse des procédures et d'une amélioration de la communication interpersonnelle au

sein des entreprises. Ainsi, la justice distributive et la justice procédurale (ou des processus) sont des mesures essentielles pour cette analyse (Greenberg, 1987)



## CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire s'inscrit dans un contexte socio-économique haïtien marqué par de nombreux défis. L'instabilité politique et économique, toujours présent dans le pays, exerce une pression importante sur diverses professions, et le secteur bancaire n'y échappe pas. En effet, ce secteur reflète clairement les tensions liées aux conditions difficiles du milieu de travail en Haïti, ce qui justifie une étude approfondie sur les effets du stress professionnel, en particulier sur la motivation des employés et leur fidélité à l'institution.

Ainsi, l'objectif principal de cette recherche est de comprendre l'impact du stress sur la motivation et la rétention des employés dans le secteur bancaire haïtien. Il s'agit aussi d'identifier les principales sources de stress propres à ce contexte et de comprendre la manière dont elles influencent la motivation des employés et leurs décisions de rester ou non au sein de l'organisation.

Pour atteindre cet objectif, la méthodologie retenue repose sur l'autopraxéographie, une approche qualitative qui s'appuie sur l'expérience directe du chercheur-praticien. Par conséquent, cette méthode permet une immersion complète dans le milieu étudié, favorisant la collecte de données riches et détaillées tout en reliant les expériences personnelles aux cadres théoriques. Grâce à cela, l'étude parvient à analyser en profondeur les dynamiques internes du secteur bancaire haïtien et à mieux comprendre les phénomènes observés.

Outre les apports liés à la contextualisation (pays et secteur d'emploi) dans lesquels se déroule le témoignage, les résultats de l'étude montrent que le stress au travail trouve principalement son origine dans des exigences professionnelles particulièrement élevées, souvent accompagnées d'un manque de soutien social et d'une absence de reconnaissance. De plus, des relations interpersonnelles toxiques favorisent un climat de méfiance et d'insécurité, rendant l'environnement de travail pesant pour les employés. Enfin, la faible autonomie décisionnelle accentue ce sentiment de pression et de frustration, limitant ainsi la capacité des travailleurs à s'épanouir et à gérer efficacement leurs responsabilités. Ces

facteurs ont contribué à une baisse notable de motivation, aggravé par des conditions de travail difficiles.

De même, le concept d'injustice organisationnel s'est révélé être un outil important pour expliquer la dégradation de la motivation due à des facteurs liés à la gestion interne de l'organisation.

De surcroît, la contribution majeure de cette recherche réside dans l'émergence du concept de résilience comme un élément clé pour comprendre comment les employés, même dans des conditions extrêmes (contexte haïtien) peuvent trouver des moyens de gérer les effets du stress. Cette perspective apporte des réflexions précieuses en psychologie organisationnelle et en gestion des ressources humaines, tout en soulignant l'urgence de réformes au sein des banques haïtiennes afin de mieux soutenir le bien-être des employés et leur capacité à affronter les pressions du travail

Néanmoins, cette étude présente également certaines limites. La méthodologie qualitative, bien qu'elle permette une exploration approfondie et contextuelle, ne permet pas la généralisation des résultats à d'autres secteurs ou contextes (Albert et Couture, 2013). De plus, même si l'approche autopraxéographique relie les expériences vécues à une analyse théorique pour réduire les biais, elle reste sensible à la subjectivité inhérente à la participation active du chercheur (Albert, 2017).

Enfin, ces limites ouvrent la voie à des recherches futures. Il serait pertinent d'évaluer l'efficacité de stratégies organisationnelles basées sur la résilience, telles que des ateliers de gestion du stress ou des programmes de soutien social, pour réduire les effets négatifs du stress. De plus, une étude comparative entre différents secteurs économiques en Haïti ou partout ailleurs, pourrait permettre de mieux comprendre les différences dans les mécanismes d'adaptation des employés et d'appliquer les résultats à d'autres environnements professionnels.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2014). Calculer les coûts du stress et des risques psychosociaux liés au travail.

<https://osha.europa.eu/fr/publications/calculating-cost-work-related-stress-and-psychosocial-risks>

Albert, M. (2017). L'autopraxeographie : une méthodologie pour explorer les expériences professionnelles. *Cahiers de recherche sociologique*, 60, p. 45, p. 68.

Albert, M., et Avenier, M. J. (2011). Décontextualisation et recontextualisation des savoirs. In Albert, M., et al. *Recherches qualitatives en sciences humaines et sociales*. p. 9.

Albert, M., et Couture, M. (2013). L'approche autobiographique en recherche qualitative. *Recherches qualitatives*, 32(1), p. 112.

Albert, M.-N., et Michaud, N. (2016). De la désillusion au développement du jugement professionnel : l'expérience du processus de mise en œuvre d'un parcours de complexité humaine. *Sage Open*, 6(4). <https://doi.org/10.1177/2158244016684372>

Association américaine de psychologie. (2010). *Les différents types de stress*. <https://www.apa.org/topics/stress/tipos>

Benhaddouch M. et El Fathaoui H. (2022) : « *Paradigmes épistémologiques et choix méthodologiques en science de gestion* », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 3 : Numéro 5 » pp :527-538.

Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20.

Bonanno, G. A. (2018). Resilience and recovery after trauma: The importance of flexible adaptation

Cascio, W. F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York : McGraw-Hill.

Clinique de Psychologie Québec (2019)

[Anxiété, stress et angoisse : comment les distinguer ? • Clinique de Psychologie Québec \(cliniquepsychologiequebec.com\)](#)

Déci, E. L et Ryan, R. M., et. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67. Récupéré de <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Déci, E. L., et Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.

De Dreu, C. K. W., et Gelfand, M. J. (2018). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Psychology Press.

Dolan, S. L., Gosselin, E., & Arsenault, A. (2022). *Stress, santé et performance au travail, 2e édition : De la compréhension à l'action*. PUQ.

[Stress, santé et performance au travail, 2e édition : De la compréhension à l ... - Simon L. Dolan, Eric Gosselin, André Arsenault - Google Books](#)

Esnard, C. (2007). *Pour une approche psychosociale du stress professionnel : problématiques représentationnelles et identitaires*. Cognition, santé et vie quotidienne, Paris, Éditions Publibook.

[Pour-une-approche-psychosociale-du-stress-professionnel-Examen-des-problematiques-representationnelles-et-identitaires.pdf](#)

Er rays Y. et al. (2022) « La posture épistémologique en science de gestion : quelle revue de littérature ? », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 5 : Numéro 1 » pp : 1 061 – 1 078

Floru, R., et Cnockaert, J. C. (1998). Stress professionnel et Burnout. *Les Cahiers de l'Actif-N*, 264(265), 265.

Floru Cnockaert

Gallup (2017). "State of the American Workplace." "Gallup Report".

Gintrac, A. (2011). Le stress au travail, un état des lieux. *Management et Avenir*, 41, 89-106. <https://doi.org/10.3917/mav.041.0089>

Guillet, L. (2008). Stress, modèles et application. In *Colloque National de la Recherche dans les IUT* (Vol. 9).

Gosselin, E., Dolan, S. L., et Morin, D. (2022). Complexité du concept de stress, chapitre 5, p. 204.

Grebot, E. (2007). *Stress et burn-out au travail : Identifier, prévenir et guérir*. Odile Jacob  
Stress et burnout au travail : Identifier, prévenir, guérir - Elisabeth Grebot - Google Books

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

Grebot, E. (2011). *Stress et burnout au travail : identifier, prévenir, guérir*. Editions Eyrolles.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., et Gaertner, S. (2000). "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderators, and Research Implications for the Next Millennium." *Journal of Management*, 26(3), 463-488.

Hausknecht, J. P., Rodda, J. et Howard, M. J. (2009). Fidélisation ciblée des employés : différences fondées sur le rendement et liées à l'emploi dans les raisons déclarées de rester. *Gestion des ressources humaines : Publié en coopération avec la School of Business Administration de l'Université du Michigan et en alliance avec la Society of Human Resources Management*, 48(2), 269-288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>

Harrisson, D. (2000). L'éthique en recherche sociale. *Recherches sociographiques*, 41(1)

Health and Safety Executive on behalf (2009). How to tackle work-related stress, Sudbury. Récupéré de <https://www.hse.gov.uk/pubns/indg430.pdf>

[INDG430 - How to tackle work-related stress \(hse.gov.uk\)](https://www.hse.gov.uk/pubns/indg430.pdf)

Herzberg, F. (1965). La motivation à travailler parmi les superviseurs finlandais. *Psychologie du personnel*, 18(4).

<https://ezproxy.uqar.ca/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pbh&etAN=6264852&lang=fre&site=ehost-live&scope=site>

Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. *World Publishing*.

Houle, R. (2003). Le Stress : Comment le comprendre et s'en libérer. Les Éditions Québec-Livres.

Huselid, M. A. (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance." *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Kalleberg, A. L. (2018). Precarious Lives: Job Insecurity and Well-Being in Rich Democracies. Polity Press.

Karasek, R. A., et Theorell, T. (1990). Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life (p. 96). *New York : Basic Books*.

Karasek, R. A. (1979). Exigences du poste, latitude de décision du travail et tension mentale : implications pour la refonte du travail. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>

Labaree, R. V. (2009). Research Guides: Organizing Your Social Sciences Research Paper: The Research Problem/Question. *University of Southern California*.

Laguerre, M. S. (2006). Voodoo and politics in Haiti: Voodoo as a cultural and political practice.

Lazzari, N. (2012). *La conciliation emploi-famille/vie personnelle : son incidence sur le parcours professionnel et la rétention de la main-d'œuvre dans le secteur de la santé* (thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal). Université du Québec à Montréal. <https://archipel.uqam.ca/5278/>

Lazzari Dodeler, N., & Tremblay, D.-G. (2016). *La conciliation emploi-famille/vie personnelle chez les infirmières en France et au Québec : une entrée par le groupe professionnel*. *Revue Interventions économiques*, (54).  
<https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2700>

Lazarus, R. S. (1966). Psychological stress and the coping process.

Lazarus, R. S., et Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer, p. 19,141

Le Fevre, M., Matheny, J., et Kolt, G. S. (2003). Eustress, détresse et interprétation dans le stress professionnel. *Journal de psychologie managériale*, 18(7), 726-744.  
<https://doi.org/10.1108/02683940310502412>

Lengnick-Hall, C. A., et Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation : How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738.

Lévy-Leboyer, C. (2011). *La Motivation au travail : modèles et stratégies*. Editions Eyrolles.  
[https://books.google.ca/books/content?id=WaP\\_U9uvTCQCetpg=PA5etimg=1etzoom=3et hl=enetots= x1X4rTw2cetsig=ACfU3U1IQizic43Dx42Tw0f5EcB-hjCxygetw=1280](https://books.google.ca/books/content?id=WaP_U9uvTCQCetpg=PA5etimg=1etzoom=3et hl=enetots= x1X4rTw2cetsig=ACfU3U1IQizic43Dx42Tw0f5EcB-hjCxygetw=1280)

Louche, C., Bartolotti, C. et Papet, J. (2006). Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation. *Bulletin de psychologie*, Numéro 484(4), 351-357. <https://doi.org/10.3917/bupsy.484.0351>.

Luthar, S. S., Cicchetti, D., et Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.

Manoj, A. S. (2013). Une étude analytique sur le stress des employés avec une référence particulière aux entreprises de technologie de l'information dans le Technopark : une expérience du Kerala. *Revue internationale de recherche avancée en gestion et en sciences sociales*, 2(11), 156-157.

[15-libre.pdf \(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](#)

Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives*, 5, 70-81.

[Microsoft Word - 2Texte 7 Martineau Déc07-CR.doc \(researchgate.net\)](#)

Masciotra, D. (2007). Le constructivisme en termes simples. *Vie pédagogique*, 143, 48-52.

[constructivismevp143\\_48-52-libre.pdf \(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](#)

Maslach, C., et Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.

Maslach, C. et Jackson, S. E. (1982). L'épuisement professionnel dans les professions de la santé : une analyse psychologique sociale. *Psychologie sociale de la santé et de la maladie*, 227.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Maslow, A. H. (1943). Une théorie de la motivation humaine. *Examen psychologique*, 50(4), 370.

Masten, A. S. (2018). Resilience theory and research on children and families: Past, present, and promise. *Journal of Family Theory et Review*, 10(1), 12-31.

Mathis, R. L., et Jackson, J. H. (2004). Human Resource Management. Mason, OH: Thomson/South-Western

Michel, J. S., et al. (2019). Work-family conflict, stress, and turnover intentions: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*.

Mhiri, S. (2013). *L'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter chez les cadres* (Thèse de doctorat). Université de Nice Sophia Antipolis.

<http://www.cfecgc-santetravail.fr/wp-content/uploads/2014/01/The%CC%80se-Sinda-Mhiri-Copier.pdf>

Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development* (5th ed.).

Nogues, S. et Tremblay, D-G. (2008). La conciliation travail-famille-soins : analyse du soutien organisationnel. *Nouvelles pratiques sociales*, 30(1).

<https://doi.org/10.7202/1051410ar>

Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., et Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1-2), 127-150.

<https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>

Piaget Jean (1967) *Logique et Connaissance Scientifique*, Paris, Gallimard.

Pinder, C. C. (2014). *Motivation au travail dans le comportement organisationnel*. Presse de psychologie.

Plancherel, B. (2001). Le stress psychologique. *Stress et adaptation chez l'enfant, Montréal, Presses de l'Université du Québec*, 9-27.

PwC (2018). "Workforce of the Future: The Competing Forces Shaping 2030." « PwC Report ».

Rose, A. (2004). Defining and measuring economic resilience to disasters. *Disaster Prevention and Management*, 13(4), 309.

Roussel, P., et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). (2000). *La motivation au travail : concept et théories* (Vol. 20). LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.

*Robbins, S. P., et Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Pearson.*

Sapolsky, R. M. (2004). Why zebras don't get ulcers: The acclaimed guide to stress, stress-related diseases, and coping.

Schaufeli, W. B., et Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), pp. 293-315.

Selye, H. (2013). *Le stress dans la santé et la maladie*. Butterworth-Heinemann.

[Le stress et la maladie - Hans Selye - Google Books](#)

Selye, H. Un syndrome produit par divers agents nocifs. *Nature* **138**, 32 (1936). <https://doi.org/10.1038/138032a0>

Selye, H. (1956). *The Stress of Life*. McGraw-Hill

Selye, H. (1965). Le syndrome de stress. *Le Journal américain des soins infirmiers*, 65(3), 97-99. <https://doi.org/10.2307/3453119>

Selye, H. (1973). L'évolution du concept de stress : L'auteur du concept fait remonter son développement à la découverte en 1936 de la réaction d'alarme aux applications thérapeutiques modernes des hormones syntoxiques et catatoxiques. *American Scientist*, 61(6), 692-699. <http://www.jstor.org/stable/27844072>

Settlemaier, E. (2007). L'autopraxéographie et la recherche narrative. *Recherche en éducation*, 1

Smith, C., et Hays, R. (2019). Resilience in the workplace: Overcoming adversity to achieve success. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(2), 215-230.

Sonnetag, S., et Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework.

Spector, P. E., et Fox, S. (2021). Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets. American Psychological Association.

Satisfaction au travail : application, évaluation, causes et conséquences - Paul E. Spector - Google Books

Steers, R. M. (1997). Performance Appraisal in the Public Sector. *New York: Macmillan Publishing Company.*

Society for Human Resource Management (SHRM). (2008). Fidéliser les talents – Un guide pour analyser et gérer le roulement du personnel.

Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover

Steers, R. M., Mowday, R. T., et Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.

<https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670978>

Tessier, N. (2006). L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail. *Management et Avenir*, 8, 143-158. <https://doi.org/10.3917/mav.008.0143>

Tugade, M. M., et Fredrickson, B. L. (2017). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 320-333.

Tan Shen Kian, T., Yusoff, W. F. W., et Rajah, S. (2014). *Job satisfaction and motivation: What are the differences among these factors? European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94-102.

Tremblay, M. (2010). *Gestion des ressources humaines : Théories et pratiques*. Montréal : Chenelière Éducation. (Page 112, 115,118, 120, 123, 126)

Tremblay, D. G. (2012). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux* (3e éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Tremblay, D.-G. (2019). *Work-Family Balance and Stress : Impact on Employee Motivation*.

Turcotte, S. (1982). *Stress et santé au travail*.

Vallerand, R. J. (2012). De la motivation à la passion : à la recherche des processus de motivation impliqués dans une vie pleine de sens. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 53(1)

Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., et Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social–ecological systems. *Ecology and Society*, 9(2), 5.



