

Soutien organisationnel perçu comme facteur du bien-être des employés dans le secteur bancaire au Bénin

Organisational support perceived as a factor in employee well-being in the banking sector in Benin

SERO Ahmed

Docteur en Sciences de Gestion

Laboratoire de Recherche en Marketing et Gouvernance des Organisations (LARMAG)

Université d'Abomey-Calavi

Benin

Date de soumission : 22/07/2025

Date d'acceptation : 07/10/2025

Pour citer cet article :

SERO A. (2025) «Soutien organisationnel perçu comme facteur du bien-être des employés dans le secteur bancaire au Bénin», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 495 - 518

Résumé

Cette étude explore le soutien organisationnel perçu comme facteur déterminant du bien-être des employés dans le secteur bancaire au Bénin. En mobilisant une approche qualitative, 20 entretiens semi-structurés ont été réalisés auprès d'agents bancaires occupant diverses fonctions. L'analyse thématique, conduite à l'aide du logiciel NVivo 12, fait ressortir quatre formes principales de soutien : émotionnel, matériel, informationnel et reconnaissance. Les résultats s'appuient sur le modèle des demandes et ressources professionnelles selon lequel ce soutien contribue à réduire le stress, à renforcer l'engagement et à améliorer l'équilibre psychologique. Le soutien émotionnel favorise la résilience face à la pression, tandis que le soutien matériel et informationnel facilite la gestion des exigences professionnelles. La reconnaissance renforce quant à elle la motivation et le sentiment d'appartenance. L'étude souligne ainsi l'importance de pratiques managériales centrées sur l'écoute, la clarté des procédures et la valorisation des efforts pour promouvoir un environnement de travail plus sain et durable.

Mots clés : soutien organisationnel, bien-être, banque, employés, Bénin

Abstract

This study explores perceived organizational support as a determining factor in employee well-being in the banking sector in Benin. Using a qualitative approach, 20 semi-structured interviews were conducted with bank employees in various roles. Thematic analysis, conducted using NVivo 12 software, identified four main forms of support: emotional, material, informational, and recognition. The results are based on the job demands and resources (JD R) model, according to which this support helps reduce stress, strengthen commitment, and improve psychological balance. Emotional support promotes resilience in the face of pressure, while material and informational support facilitates the management of professional demands. Recognition, meanwhile, strengthens motivation and a sense of belonging. The study thus highlights the importance of managerial practices focused on listening, clear procedures, and valuing effort to promote a healthier and more sustainable work environment.

Keywords : organizational support, well-being, banking, employees, Benin

Introduction

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, marqué par la transformation numérique, la pression sur la rentabilité et l'intensification des exigences professionnelles, le bien-être des employés est devenu une préoccupation pour les organisations modernes, en particulier dans le secteur bancaire (Adekeye, et al., 2024 ; Sheikh, 2023). La littérature soutient que le bien-être au travail, entendu comme un état psychologique positif durable, favorise non seulement l'épanouissement individuel mais constitue également un levier de performance pour l'organisation (Lamssarbi, et al., 2025 ; Griffin, 1999 ; Diener, et al., 2017).

Le secteur bancaire, notamment en Afrique de l'Ouest et au Bénin, est confronté à de profondes mutations structurelles et technologiques : automatisation des services, renforcement de la régulation, montée des banques digitales, évolution rapide des attentes des clients, etc. Ces changements ont profondément transformé les conditions de travail des employés : charge accrue, complexification des tâches, pression commerciale, exigences accrues de flexibilité et d'adaptabilité (BCEAO, 2022). Dans ce contexte, la préservation du bien-être des salariés devient un défi stratégique. Les employés subissent une surcharge d'activités (chiffres de vente, délais), un conflit de rôles (exigences contradictoires) et une ambiguïté des responsabilités (rôles mal définis). Dans le contexte nigérian, Kadiri & Odion (2020) montrent que ces stress liés aux demandes professionnelles nuisent directement aux performances bancaires.

De même, une étude en Inde par Devi & Sharma (2013) souligne que les employés subissent des pressions de surcharge, d'ambiguïté et de sous-exploitation. Ces facteurs générateurs de stress trouvent un écho dans les témoignages béninois, révélant une charge de travail excessive, des objectifs contradictoires et un manque de clarté dans les missions. Le secteur bancaire est réputé pour ses jours ouvrés prolongés, ses équipes subissant un déséquilibre entre vie personnelle et professionnelle. Une étude de Ebhote, et al. (2022) révèle que des horaires trop longs et un manque de soutien accroissent le stress et réduisent la productivité. De même, Mikponhoue, et al. (2022), au Niger, lient des semaines de travail longues avec la précarité et un stress élevé.

Les employés bancaires au Bénin évoquent l'impossibilité de "déconnecter" après le travail, l'instabilité de l'emploi et une culture hiérarchique rigide, générant un épuisement chronique et un sentiment d'aliénation familiale. Un manque d'outils adaptés, de support logistique et de formation est régulièrement mentionné. Au Bénin, cette problématique est perceptible lorsqu'on entend des employés dire : « *J'ai les objectifs mais pas les moyens* », illustrant la frustration face à l'insuffisance des ressources. Ces conditions de travail ont des effets rapides

et durables : épuisement émotionnel, anxiété, troubles du sommeil, absences fréquentes, parfois recours à l'alcool ou à la violence thermique.

Des études en Afrique sub-saharienne soulignent que le stress au travail mène fréquemment à des problèmes cardiovasculaires, musculo-squelettiques ou psychiatriques (Who & Ilo, 2016). Les relations conflictuelles avec les collègues ou la hiérarchie (pression, favoritisme, harcèlement) accentuent le mal-être. Au Nigéria, Oluyemi, et al. (2015) mentionnent la qualité des relations collatérales comme facteur clé de stress. Cette réalité est fréquemment observée dans les agences béninoises, où la coordination est compromise et l'atmosphère toxique.

Parmi les facteurs internes reconnus comme ayant un effet déterminant sur le bien-être au travail, le Soutien Organisationnel Perçu (SOP) apparaît comme central (Rhoades & Eisenberger, 2002). Il s'agit de la perception qu'ont les salariés du degré avec lequel leur organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être (Eisenberger, et al., 1986). Le SOP joue un rôle d'amortisseur face au stress professionnel, favorise la motivation intrinsèque, la satisfaction au travail, l'engagement affectif, et réduit le turnover (Riggle, et al., 2009 ; Ouslimane, 2024 ; Kurtessis, et al., 2017 ; Soufiane, 2020). Rhoades et Eisenberger (2002) ont démontré que les banques qui investissent dans des pratiques de soutien, telles que des politiques de développement professionnel, des programmes de reconnaissance, et des mesures de conciliation travail-vie personnelle, améliorent non seulement le bien-être des employés mais aussi leur engagement organisationnel.

Si le soutien organisationnel perçu a été largement étudié dans les pays occidentaux et les économies industrialisées, son impact spécifique sur le bien-être des employés dans le contexte des banques africaines demeure insuffisamment documenté. Or, les réalités du secteur bancaire béninois présentent des spécificités fortes : centralisation des décisions, relations hiérarchiques marquées, déficit de reconnaissance, faible implication des salariés dans les décisions stratégiques, et exigences de productivité croissantes (Codjo & Agbodjan, 2021).

Par ailleurs, dans un environnement où les conditions salariales ne peuvent toujours être améliorées significativement à court terme, les leviers psychologiques et organisationnels comme le soutien perçu deviennent des ressources clés à mobiliser pour renforcer le bien-être des collaborateurs. Plusieurs enquêtes locales (Maghniwi & Oukassi, 2025 ; ANPE, 2021 ; Banque Mondiale, 2020) indiquent une montée des troubles liés au stress professionnel dans les institutions financières béninoises : fatigue chronique, démotivation, absentéisme, voire démissions non planifiées. Le lien entre soutien organisationnel perçu et bien-être au travail a été largement confirmé par plusieurs études empiriques. Rhoades et Eisenberger (2002) ont

mené une méta-analyse de 70 études démontrant que le SOP est fortement corrélé à la satisfaction, à la réduction du stress et à l'engagement organisationnel. De même, Deci & Ryan (2000) soulignent, dans leur théorie de l'autodétermination, que la perception de soutien est indispensable à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux : autonomie, compétence, affiliation.

Dans le contexte africain, les études de Kwenin, et al. (2013) au Ghana, et de Aye & Tchimou, (2019) en Côte d'Ivoire, ont révélé que le sentiment de soutien perçu par les employés a un impact significatif sur leur bien-être psychologique et leur fidélité à l'organisation, malgré des contraintes structurelles similaires. Le soutien organisationnel perçu se réfère à la perception des employés quant à l'attention que leur organisation porte à leur bien-être, ainsi qu'à la valorisation de leur contribution au travail (Addai, et al., 2022 ; Aha & Ibourk, 2023). La survie d'une entreprise est toujours au premier plan des priorités de la direction.

Au Bénin, très peu de travaux académiques se sont focalisés spécifiquement sur le SOP dans les banques. Or, les banques constituent un secteur sensible, à la fois stratégique pour l'économie nationale et particulièrement exposé aux risques psychosociaux. Analyser l'effet du soutien organisationnel perçu sur le bien-être des employés permettrait d'identifier les leviers de performance humaine encore sous-exploités dans les dispositifs de gestion des ressources humaines. Dans le secteur bancaire béninois, les environnements de travail sont souvent caractérisés par de fortes pressions, des attentes élevées en matière de performance, et des conditions de travail parfois stressantes. Dès lors, une question centrale se pose : *Comment le soutien organisationnel perçu constitue-t-il un facteur déterminant du bien-être des employés du secteur bancaire au Bénin ?* A cet effet, cette recherche vise à étudier l'effet du soutien organisationnel perçu sur le bien-être des employés dans le secteur bancaire béninois. En mobilisant une approche qualitative, 20 entretiens semi-structurés ont été réalisés auprès d'agents bancaires occupant diverses fonctions. L'analyse thématique, conduite à l'aide du logiciel NVivo 12, fait ressortir quatre formes principales de soutien : émotionnel, matériel, informationnel et reconnaissance. Cet article s'organise en trois parties. La première est dédiée à la revue de la littérature existante. La deuxième expose la méthodologie adoptée pour la conduite de la recherche. Enfin, la troisième partie présente les résultats obtenus, les analyse et propose une discussion des résultats.

1. Etat de l'art

Cette revue examine la base théorique de la recherche et synthétise les études sur le soutien organisationnel perçu et le bien-être des employés.

1.1. Le modèle du soutien organisationnel perçu (SOP)

Le modèle du soutien organisationnel perçu a été introduit pour la première fois par Eisenberger, et al. (1986). Ce modèle postule que les salariés développent une représentation subjective de la mesure dans laquelle leur organisation reconnaît et valorise leur contribution, tout en se souciant de leur bien-être. Ce sentiment de soutien est construit à travers les expériences quotidiennes au travail, les pratiques managériales, les politiques de ressources humaines, et la qualité des interactions avec la hiérarchie.

Le SOP est un mécanisme psychologique de réciprocité sociale basé sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964). En d'autres termes, lorsqu'un employé perçoit que son organisation le soutient, il développe à son tour un engagement affectif envers cette organisation et est prêt à fournir davantage d'efforts pour contribuer à sa réussite (Eisenberger, et al., 2001). Ce mécanisme repose sur le principe de réciprocité positive : un soutien reçu incite à un engagement volontaire.

Plusieurs études ont validé empiriquement ce modèle. Maghniwi & Oukassi, (2025) et Rhoades & Eisenberger (2002), dans une méta-analyse regroupant plus de 70 études, ont démontré que le SOP est significativement lié à la satisfaction au travail, à la performance, à l'engagement organisationnel, et à la réduction de l'intention de quitter. Plus encore, le SOP agit comme tampon émotionnel contre les effets délétères du stress au travail (Riggle, et al., 2009). Dans le contexte spécifique des organisations fortement hiérarchisées comme les banques, où les exigences sont élevées et les contrôles constants, le SOP joue un rôle de soutien moral et psychologique essentiel. Il peut compenser un manque de reconnaissance formelle, améliorer la perception de justice organisationnelle, et créer un sentiment d'appartenance indispensable à la stabilité émotionnelle des employés.

En Afrique, bien que le concept ait été moins étudié, plusieurs travaux tendent à confirmer la validité du SOP comme levier de bien-être. Aye & Tchimou, (2019) en Côte d'Ivoire & Kwenin, et al., (2013) au Ghana ont mis en évidence une forte corrélation entre le soutien perçu et le sentiment de valorisation professionnelle, même dans des contextes marqués par des ressources limitées. Ces résultats confirment que, même sans augmentation salariale immédiate, le fait pour un employé de se sentir soutenu peut renforcer son bien-être. Le modèle du SOP a évolué

avec le temps pour inclure plusieurs dimensions : soutien émotionnel (écoute, empathie), soutien instrumental (ressources fournies), soutien informationnel (accès à l'information) et reconnaissance. Ce raffinement permet une meilleure analyse de la façon dont les pratiques organisationnelles influencent la perception du soutien et, in fine, le bien-être au travail.

1.2. Le modèle des demandes et des ressources professionnelles

Le modèle des demandes et ressources professionnelles, encore appelé Job Demands-Resources (JD-R), développé par Bakker & Demerouti, (2007), fournit un cadre complémentaire et très pertinent. Cela analyse la manière dont les caractéristiques du travail influencent simultanément le stress professionnel et le bien-être des employés. Ce modèle repose sur deux dimensions fondamentales : les demandes professionnelles et les ressources professionnelles.

Les demandes professionnelles sont les aspects du travail qui nécessitent des efforts physiques, émotionnels ou cognitifs soutenus (charge de travail, pression temporelle, conflits de rôles, insécurité de l'emploi, etc.). Ils peuvent mener à l'épuisement psychologique s'ils sont excessifs ou mal gérés. Les ressources professionnelles sont les éléments du travail qui permettent de réduire l'impact des demandes, de favoriser le développement personnel. Elles ont pour but de renforcer la motivation et de faciliter l'atteinte des objectifs. Le soutien organisationnel perçu est classé parmi ces ressources.

Selon le JD-R model, les ressources organisationnelles jouent un rôle de médiateur et de modérateur dans la relation entre les demandes de travail et les résultats psychosociaux. Ainsi, une banque qui exige une forte productivité et impose un rythme intense à ses employés peut en atténuer les effets négatifs si elle offre en contrepartie un soutien solide : écoute des managers, reconnaissance, autonomie, possibilités de développement, équilibre travail-vie.

Xanthopoulou, et al., (2009) ont montré que les ressources, telles que le soutien des superviseurs ou la participation décisionnelle, sont associées à une augmentation de l'engagement au travail et à une diminution de l'épuisement. De même, Schaufeli & Taris (2014) insistent sur le fait que la combinaison élevée de demandes + faibles ressources est la situation la plus à risque pour le bien-être. Dans le cas du secteur bancaire béninois, où les exigences sont élevées (objectif de rentabilité, compétitivité, standardisation). Mais où les ressources non financières comme faible reconnaissance, manque d'écoute, rigidité hiérarchique, sont parfois négligées. Le JD-R model permet de comprendre comment le soutien perçu devient un rempart contre le stress chronique.

Ce modèle est particulièrement utile dans les pays en développement, car il propose une vision pragmatique de la gestion des ressources humaines : dans des environnements où les augmentations salariales ne sont pas toujours possibles. Il devient utile de mobiliser des ressources non monétaires (communication, reconnaissance, flexibilité, soutien). Dans les banques béninoises, où l'environnement est exigeant, où la pression commerciale est forte et où la reconnaissance est souvent insuffisante. Il devient essentiel d'investir dans des pratiques managériales qui génèrent un fort SOP : management participatif, soutien émotionnel, communication fluide, autonomie, accompagnement personnalisé.

Les employés qui perçoivent un haut niveau de soutien développent une meilleure résilience, sont plus motivés à affronter les défis du quotidien, et auront une meilleure santé psychologique. À l'inverse, un faible SOP peut accroître le stress, l'épuisement émotionnel, et conduire à la démotivation, voire au désengagement. Ainsi, le bien-être au travail dans le secteur bancaire ne peut être dissocié de la qualité perçue de la relation employeur-employé, et le SOP constitue une ressource organisationnelle centrale à mobiliser.

1.3. Contributions antérieures sur le bien-être au travail

Le lien entre le soutien organisationnel perçu et le bien-être des employés a fait l'objet de nombreuses études empiriques dans divers contextes organisationnels. La recherche menée par Rhoades & Eisenberger, (2002), à travers une méta-analyse regroupant 70 études, a démontré de manière robuste que le SOP est fortement corrélé à des indicateurs positifs du bien-être tels que la satisfaction au travail, l'engagement affectif, la réduction du stress, ainsi que la motivation intrinsèque. Le soutien perçu agit comme une ressource psychologique protectrice, permettant aux employés de mieux faire face aux contraintes organisationnelles.

Dans le même esprit, Kurtessis, et al., (2017) ont mené une méta-analyse plus récente portant sur 558 échantillons indépendants. Ils confirment que le SOP améliore la qualité de vie au travail, en réduisant notamment les risques de burn-out, d'absentéisme, et d'intention de quitter l'entreprise. Ces auteurs soutiennent que la perception d'être valorisé et soutenu par l'organisation favorise un sentiment de sécurité psychologique propice au développement du bien-être émotionnel et professionnel. Le secteur bancaire, souvent décrit comme exigeant et stressant, a fait l'objet d'analyses spécifiques. Par exemple, Caesens & Stinglhamber, (2014) ont étudié un échantillon de 215 employés d'un groupe bancaire belge. Ils ont démontré que le soutien perçu, notamment le soutien émotionnel du superviseur, réduisait significativement le

stress et renforçait le bien-être eudémonique, c'est-à-dire le sentiment de s'épanouir personnellement au travail.

De même, une étude conduite par Yildiz Büşra (2019) dans une banque turque montre que les employés ayant une perception élevée du soutien organisationnel déclarent des niveaux plus élevés de bien-être psychologique, y compris une meilleure santé mentale et une plus grande satisfaction professionnelle. L'étude conclut que les pratiques RH inclusives et les politiques de reconnaissance améliorent directement le bien-être des banquiers, même sous pression. Dans une étude menée en Inde, Bhatnagar & Sandhu, (2005) ont examiné les effets du SOP sur 312 employés de banques publiques et privées. Leurs résultats révèlent que les employés qui sentent que leur organisation s'intéresse à leur développement et reconnaît leurs efforts ont des niveaux plus élevés de bien-être subjectif, ce qui se traduit par un moral élevé, une motivation accrue et une attitude positive envers le changement.

En Afrique, bien que les études soient encore peu nombreuses, certaines recherches ont permis de confirmer l'importance du soutien perçu pour le bien-être au travail. En Côte d'Ivoire, Aye & Tchimou, (2019) a mené une étude auprès de 142 employés de banques commerciales. Les résultats indiquent une forte corrélation entre le SOP et le sentiment de valorisation professionnelle, ainsi qu'une réduction significative du stress lié à la charge de travail. Le soutien managérial et la reconnaissance ont été identifiés comme des déterminants du bien-être. Au Ghana, Kwenin, et al. (2013) ont exploré le lien entre pratiques de gestion, soutien perçu et bien-être auprès d'employés de trois institutions financières. Ils ont constaté que la perception de soutien par les superviseurs, les politiques d'équilibre travail-vie, ainsi que la possibilité de participer à la prise de décision contribuaient de manière significative à l'amélioration de la satisfaction au travail et à la réduction des intentions de départ. Au Nigeria, Ogungbamila, (2013) a examiné l'effet du SOP sur le stress perçu chez les employés de banques. Il ressort que le SOP est un modérateur puissant des relations entre exigences professionnelles et épuisement émotionnel. Ce qui confirme son rôle de levier de bien-être dans les environnements à haute pression.

En outre, plusieurs études soulignent que le soutien organisationnel perçu ne se limite pas à un impact sur la santé mentale, mais favorise également le bien-être émotionnel, l'estime de soi et la motivation. Deci & Ryan, (2000), dans leur théorie de l'autodétermination, affirment que les individus ont besoin de se sentir soutenus pour satisfaire leurs besoins psychologiques fondamentaux comme autonomie, compétence et appartenance. Lorsque l'organisation répond à ces besoins à travers le soutien, elle crée les conditions d'un bien-être optimal et durable.

Dans ce sens, Loi, et al., (2006) ont trouvé que le SOP favorise la motivation intrinsèque en renforçant le sentiment d'utilité personnelle et en permettant aux employés de percevoir leur travail comme porteur de sens. Cet aspect est particulièrement important dans les banques où les tâches peuvent être routinières ou fortement normées. De plus, Schaufeli & Taris, (2014) insistent sur le fait que le SOP renforce l'engagement au travail, l'un des prédicteurs clés du bien-être organisationnel. Un salarié engagé, motivé, reconnu et soutenu est plus enclin à se sentir bien dans son environnement professionnel.

Le bien-être des employés est multidimensionnel, incluant des aspects psychologiques, émotionnels, et physiques. Dans le secteur bancaire, le bien-être est souvent mis à l'épreuve par les longues heures de travail, les objectifs de performance rigoureux, et les interactions parfois stressantes avec les clients.

Pour Cooper & Cartwright, (1994), ces facteurs peuvent entraîner des niveaux élevés de stress et de burn-out parmi les employés de banque, surtout si ceux-ci ne perçoivent pas un soutien adéquat de leur organisation. En revanche, lorsque les banques mettent en place des politiques efficaces de soutien, elles peuvent atténuer les effets négatifs de ce stress.

De même, Rhoades, Eisenberger & Armeli, (2001) ont souligné que le soutien organisationnel est un facteur protecteur important contre l'épuisement professionnel, augmentant ainsi le bien-être psychologique des employés.

Les résultats des travaux réalisés par BravoYáñez & JiménezFiguerola, (2011) sur la relation entre la satisfaction au travail, le bien être psychologique et le soutien organisationnel perçu parmi les fonctionnaires des prisons au Chili ont montré qu'une relation positive et significative existe entre ces trois éléments. Ils soulignent que les employés satisfaits de leur travail ont tendance à se sentir mieux psychologiquement et à percevoir positivement le soutien de leur organisation.

2. Méthodologie de recherche

L'approche qualitative a été retenue en raison de sa capacité à approfondir la compréhension des perceptions du soutien organisationnel et de son effet sur le bien-être, domaine où la subjectivité individuelle et le contexte institutionnel jouent un rôle clé (Lincoln & Guba, 1985). Les entretiens permettent de capter la richesse et la profondeur des vécus, impossible à atteindre avec des enquêtes standardisées. Le terrain couvre cinq (5) banques commerciales au Bénin sur les 14 banques (BCEAO, 2024), soigneusement sélectionnées pour assurer une diversité de structures, de tailles et de pratiques managériales.

2.1. Échantillonnage et collecte des données

L'échantillonnage vise à sélectionner des participants suffisamment diversifiés pour comprendre comment les employés bancaires perçoivent le soutien organisationnel et ses effets sur leur bien-être. 20 entretiens ont été retenus, sur la base d'un échantillonnage raisonné, ciblant un nombre décisif d'acteurs clés : caissiers, conseillers clientèle, superviseurs et responsables RH. Cette diversité permet de capturer des points de vue variés selon la fonction, l'ancienneté, le sexe et le type d'institution (publique, privée, multinationale), tout en assurant une richesse contextuelle.

Dans les études qualitatives, la littérature montre qu'un point de saturation est souvent atteint autour de 12 entretiens, au-delà duquel peu de nouveaux thèmes apparaissent (Guest & Bunce, 2006). Hennink, et al., (2017) identifient deux types de saturation : la saturation des codes (9 entretiens) et la saturation de sens (16-24). Avec 20 entretiens, notre taille se situe donc dans la zone optimale, suffisante pour explorer en profondeur les expériences individuelles tout en maintenant une portée étendue.

2.2. Technique d'entretien : entretiens semi-structurés

Nous avons utilisé des entretiens semi-structurés, d'une durée moyenne de 45 à 60 minutes. Ce format flexible permet de guider la discussion autour de thématiques centrales : formes de soutien perçu (écoute, reconnaissance, ressources) et dimensions du bien-être (stress, motivation, équilibre). Il offre la possibilité aux participants de partager librement leurs expériences émotionnelles et professionnelles. L'entretien semi-structuré est reconnu comme la méthode d'entrevue la plus adaptée en études phénoménologiques et narrative inquiry. Car il fournit la structure nécessaire tout en laissant émerger des données riches, nuancées, souvent inaccessibles par questionnaire (Creswell, 2013).

2.3. Méthodes de traitement et d'analyse des données

- Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement, assurant un suivi fidèle du propos et un audit trail rigoureux. Ce dispositif méthodologique garantit une exploration profonde des perceptions, des logiques narratives, et des tensions éventuelles entre le vécu des salariés et les pratiques managériales, tout en assurant la fiabilité et la validité internes attendues dans une recherche qualitative crédible (Braun & Clarke, 2006). Cette rigueur permet notamment de revenir sur les données en cas de questionnement sur l'interprétation d'un extrait ou d'un thème émergent. Chaque minute d'entretien a nécessité jusqu'à 10 minutes de transcription.

Nous avons adopté l'analyse de contenu thématique en six étapes pour garantir une approche systématique : l'immersion, le codage inductif, la génération des thèmes, la revue des thèmes, la définition et nomination puis la rédaction.

Le codage inductif consiste à identifier, dans chaque segment pertinent, des unités de sens (mots, phrases ou paragraphes) et à leur attribuer des codes descriptifs. Il ne s'agit pas d'appliquer des catégories prédéfinies, mais de laisser émerger les concepts directement à partir des données. Pour la génération des thèmes, on regroupe les codes similaires et on réalise une catégorisation thématique préliminaire, identifiant les thématiques émergentes. Ces thèmes structurent ensuite une lecture analytique plus profonde (comme « soutien émotionnel perçu », « ressources informatives », « climat psychologique »).

La revue des thèmes consiste à tester la validité interne et externe des thèmes. C'est-à-dire vérifier que chaque thème est représentatif des segments de données associés et que l'ensemble des thèmes couvre l'étendue du corpus. Il s'agit également de raffiner certains thèmes, en les fusionnant, divisant ou supprimant.

S'agissant de la définition et nomination, chaque thème retenu est précisément défini et nommé de façon claire, en expliquant sa portée, ses frontières vis-à-vis des autres thèmes, et son importance dans le cadre de l'étude. La phase de la rédaction vise à construire le récit analytique de l'article. En illustrant chaque thème avec des extraits représentatifs et en interprétant les liens entre les thèmes, contextualisés au cadre théorique et aux questionnements de la recherche. Cette démarche génère une typologie des formes de soutien organisationnel perçu (émotionnel, matériel, informationnel, reconnaissance) ainsi qu'une cartographie de leurs effets différenciés sur le bien-être des employés : résilience, motivation, stress, engagement, équilibre vie professionnelle/vie privée.

Pour supporter la rigueur méthodologique, ce travail a nécessité de recourir au logiciel NVivo 12. Cet outil facilite le codage systématique, la gestion des méta-informations (comme le statut du participant, la banque, ...), et la création de visualisations analytiques telles que les matrices de recoupement, les "*word clouds*" ou les modèles relationnels entre thèmes.

3. Présentation des résultats, interprétations et discussions

Les données illustrent que lorsque les employés se sentent soutenus par leur organisation, ils développent un sentiment de sécurité, de confiance et de stabilité qui impacte positivement leur bien-être global. À l'inverse, un déficit de soutien est souvent lié à une détérioration de l'ambiance, une démotivation, voire une forme d'épuisement professionnel. Ainsi, le lien entre

soutien perçu et bien-être s'inscrit au cœur des expériences exprimées, traduisant une attente forte à l'égard de pratiques managériales plus humaines et engagées.

Figure N°1 : Nuage de mots



Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo 12

Afin de compléter la visualisation du nuage de mots, le tableau ci-dessous présente les fréquences absolues et relatives des mots-clés les plus représentatifs du discours des participants.

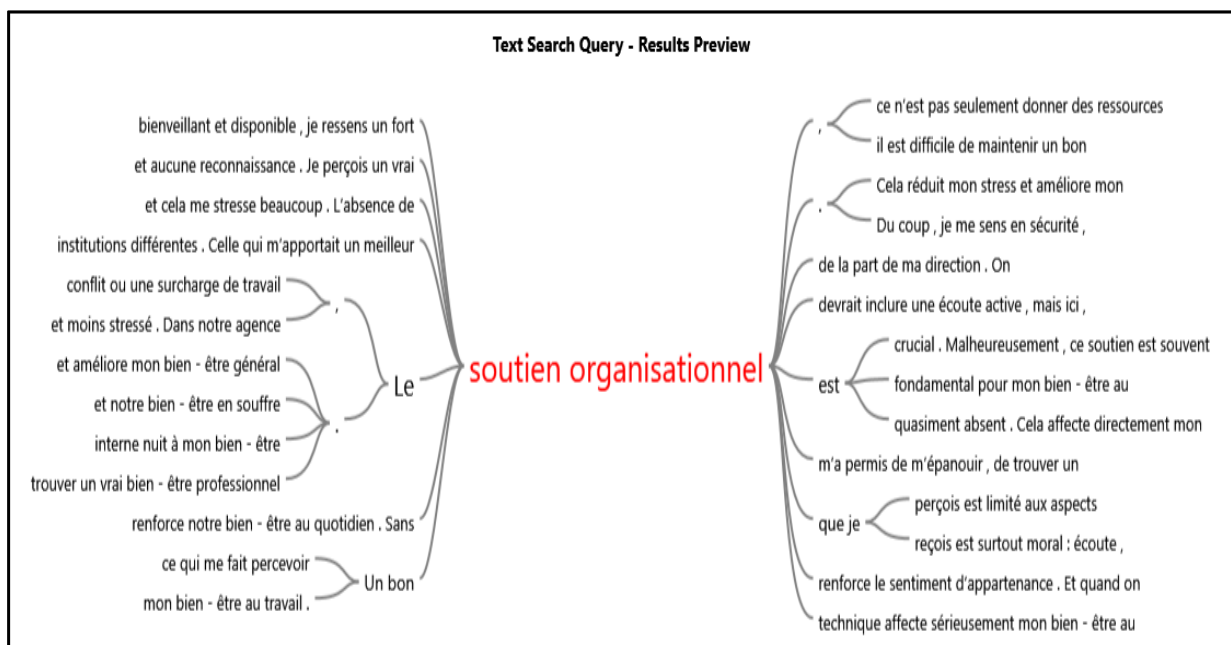
Tableau N°1 : Tableau de fréquence de mots

Mots clés	Fréquence absolue	Fréquence (%)
Soutien organisationnel	60	20,01
Bien-être	55	18,00
Communication	51	16,67
Stress	40	13,30
Reconnaissance	33	11,70
Écoute	31	10,02
Équilibre	30	10,00

Source : résultats issus de nos enquêtes, 2025

Ce tableau montre que « soutien organisationnel » (20,01 %) et « bien-être » (18,00 %) sont les deux notions les plus fortement mobilisées par les participants, traduisant une perception étroite du lien entre accompagnement institutionnel et qualité de vie au travail. La "communication" (16,67 %) apparaît comme un canal essentiel du soutien perçu, tant pour diffuser l'information que pour exprimer une reconnaissance. Le mot « stress », illustre les tensions générées par l'absence ou l'insuffisance de soutien, tandis que « reconnaissance, écoute et équilibre » renvoient aux leviers psychosociaux qui influencent directement la perception de bien-être. Ainsi, les éléments lexicaux recensés mettent en lumière une relation fortement ressentie entre pratiques organisationnelles et état émotionnel des employés, relation que l'arbre de mots suivant illustre visuellement.

Figure N°2 : Arbre de mots



Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo 12 Plus

Cette figure montre que, selon les verbatims recueillis, le soutien organisationnel joue un rôle structurant dans le vécu professionnel des employés du secteur bancaire. Les participants associent directement la qualité de l'encadrement, l'écoute de la hiérarchie, la reconnaissance du travail accompli, ainsi que la disponibilité des ressources, à leur équilibre psychologique et émotionnel au travail. Le soutien organisationnel est perçu comme un levier d'atténuation du stress et un facteur favorisant la motivation et l'implication.

Les résultats de cette recherche montrent qu'il existe quatre formes de soutien organisationnel perçu (SOP) comme un facteur protecteur et motivateur des employés du secteur bancaire au Bénin. Il s'agit du soutien émotionnel, matériel, informationnel et de reconnaissance formelle. L'écoute, l'empathie et le soutien psychologique des managers renforcent la résilience des employés confrontés à la pression bancaire. L'analyse des entretiens montre que les participants citent ces formes de soutien comme des leviers essentiels pour absorber le stress et maintenir leur équilibre psychologique. Par exemple, de l'entretien 1, une personne affirme que « *Dans ma banque, je ressens un soutien organisationnel assez constant. Mon supérieur direct prend souvent le temps de m'écouter, et ça joue beaucoup sur ma motivation. Quand on se sent soutenu, on travaille mieux, c'est simple.* ». D'autre part, une autre dit « *...Je me sens soutenue, surtout émotionnellement. Mon responsable RH est très à l'écoute et comprend nos difficultés. Cette écoute crée un climat de travail plus sain.* » (Entretien 3).

Les ressources concrètes (formations, outils, moyens logistiques) sont perçues comme indispensables pour renforcer la maîtrise de l'environnement. En fournissant des outils adaptés, les banques réduisent les frustrations, stimulent la motivation intrinsèque et diminuent le risque de stress lié à l'inadéquation des conditions de travail.

Parmi les réponses issues du quatrième entretien, on note ceci « *... Pour moi, le soutien organisationnel, c'est quand l'entreprise vous donne les moyens de réussir. Ici, on a des formations, des outils et une bonne coordination. C'est rassurant.* ».

La diffusion régulière d'informations, des briefings et une communication claire sur les procédures donnent aux employés un sentiment d'assurance cognitive. Cela diminue l'ambiguïté de leur rôle, améliore la prise de décision et contribue à l'équilibre vie professionnelle/vie privée en réduisant la charge mentale associée aux incertitudes.

Par exemple, une autre personne souligne « *...Je pense que le soutien organisationnel, c'est aussi la confiance qu'on nous donne. Ici, je suis autonome, mais je sais que si j'ai un souci, mon manager va intervenir. C'est rassurant.* » (Entretien 15).

La reconnaissance des efforts par des primes, des félicitations ou des promotions, stimule la motivation et renforce l'engagement. Ce qu'il a été dit dans les propos issus lors de treizième entretien « *Quand on est reconnu pour son travail, ça change tout. Je reçois souvent des messages de félicitations et ça m'encourage. Pour moi, c'est une forme de soutien très motivante.* ». Une autre personne affirme que « *...J'ai déjà travaillé dans deux banques différentes. Là où je suis actuellement, je perçois un réel soutien : reconnaissance, valorisation, même dans les moments de stress. Cela fait une grande différence* » (Entretien 5).

Ce résultat s'aligne avec la théorie du SOP, selon laquelle la perception de reconnaissance favorise des sentiments de réciprocité et de fidélité envers l'organisation (Eisenberger & Rhoades, 2002).

Les verbatims de nos entretiens ont révélé des effets différenciés selon la forme du soutien perçu et les dimensions du bien-être professionnel.

Tout d'abord, la résilience des employés s'est révélée fortement liée aux soutiens émotionnels et matériel. Plusieurs participants ont insisté sur l'importance de l'écoute empathique et du soutien concret : « quand mon manager prend le temps de m'écouter, je tiens mieux face à la pression », ou encore « avoir les outils adaptés m'évite la frustration et me permet de rester performant sous stress ». Ces constats rejoignent les conclusions des recherches sur le modèle JD-R, qui montrent que ces ressources aident à absorber les tensions et à préserver l'équilibre psychologique face à des exigences élevées.

Ensuite, la motivation et l'engagement sont principalement stimulés par la reconnaissance formelle et le soutien informationnel. Les participants évoquent des moments où une prime ou un retour positif va « bien au-delà d'un simple encouragement » pour eux, renforçant leur sentiment d'utilité et leur attachement à l'organisation. Ce phénomène cadre avec les principes de la Perceived Organizational Support Theory montrant que la reconnaissance suscite la réciprocité et renforce la productivité. Parallèlement, un flux régulier d'informations et des briefings transparents contribuent à donner du sens à leur travail, augmentant leur engagement en réduisant les ambiguïtés.

De plus, la réduction du stress est perçue comme la plus importante lorsque les quatre formes de soutien sont mobilisées simultanément. Un participant souligne : « quand j'ai à la fois les bons outils, l'écoute, les primes et les infos, je travaille sans craindre l'épuisement ». Ce constat s'aligne avec les méta-analyses soulignant l'effet tampon des ressources sur les effets négatifs du stress professionnel.

Enfin, l'équilibre vie professionnelle-vie privée est perçu comme amélioré lorsque l'information (rôle précis, procédures claires) et la maîtrise matérielle (outils adaptés, possibilité de formation) sont réunies. Les employés rapportent qu'avec moins d'incertitude et plus de maîtrise, ils arrivent à "déconnecter" hors du travail, sans ruminer les tâches non terminées. Ce résultat est cohérent avec les travaux sur la justesse organisationnelle, où la transparence et l'accès aux ressources favorisent une meilleure séparation entre sphères professionnelle et personnelle.

3.1. Discussions des résultats

Les résultats s'inscrivent dans le cadre du modèle des demandes et ressources professionnelles (JD-R), qui distingue deux processus principaux : les demandes, génératrices de stress et d'épuisement, et les ressources. Ils favorisent la motivation, l'engagement et amortissent les effets négatifs des demandes (Demerouti & Bakker, 2007). Ceux-ci postulent un double processus. D'une part, les demandes professionnelles telles que la pression commerciale, les délais serrés et la surcharge cognitive tendent à provoquer du stress et de l'épuisement (processus de détérioration). D'autre part, les ressources professionnelles notamment le soutien organisationnel perçu (SOP) stimulent la motivation, l'engagement et permettent de tamponner les effets négatifs des contraintes (processus motivationnel).

Notre recherche confirme ces dynamiques : le SOP, sous ses quatre formes (émotionnelle, matérielle, informationnelle, reconnaissance), apparaît non seulement comme facteur protecteur, mais également comme incitateur de motivation et d'engagement, contribuant à une meilleure gestion des demandes professionnelles.

La dimension émotionnelle du SOP, caractérisée par l'écoute et l'empathie des managers, renforce significativement la résilience des employés. Les témoignages recueillis illustrent combien cette forme de soutien a aidé les participants à absorber le stress et à préserver leur équilibre psychologique en période de forte demande, comme lors de pics d'activités ou de démarrages commerciaux.

Ces résultats rejoignent l'étude de Baxter & Golden, (2020), qui montre que le soutien émotionnel ou social, agit comme tampon contre le burn-out, en particulier dans les environnements exigeants. En accord avec la théorie de conservation des ressources (COR) de Hobfoll, (1989) et Mayemba Matuvanga, et al., (2024), ce renforcement affectif est une ressource précieuse permettant de conserver l'énergie psychologique en contexte de tensions professionnelles.

La mise à disposition de ressources concrètes (soutien matériel) telles que des outils informatiques, des formations et des budgets opérationnels permet aux employés de mieux maîtriser leur environnement de travail. Cela génère à la fois une motivation accrue, liée au sentiment de compétence, et une réduction du stress lié à l'inadaptation des moyens mis à disposition.

La littérature le confirme : les ressources matérielles agissent comme levier direct d'engagement, surtout en contexte de demandes élevées, en réduisant la frustration et en stimulant l'effet challenge. Ces points sont cohérents avec Xanthopoulou, et al., (2007), selon

lesquels les ressources professionnelles améliorent la perception de contrôle et la motivation intrinsèque.

La régularité des briefings, la clarté des procédures et un flux informationnel fluide ont un effet direct sur la clarification des rôles et la réduction de la charge mentale. Ce soutien informationnel joue un rôle essentiel dans la lutte contre l'incertitude et l'anxiété causées par des consignes floues. Les participants rapportent que cette transparence cognitive leur permet de mieux anticiper et équilibrer les exigences professionnelles et personnelles. Cela rejoint les travaux sur la justice organisationnelle. La perception d'équité procédurale et d'accès à l'information est directement liée à une meilleure santé psychologique et à un équilibre entre la vie professionnelle et la vie-privée.

La reconnaissance formelle (primes, promotions, retours positifs) stimule significativement la motivation intrinsèque et le sentiment d'appartenance. Les entretiens révèlent que dès qu'un effort est valorisé, les salariés expriment une motivation plus durable et un renforcement de l'engagement envers l'entreprise.

Ces résultats corroborent parfaitement l'Organizational Support Theory (OST). Selon Eisenberger, Rhoades & Shanock, (2020), la reconnaissance perçue crée un climat de réciprocité productive. En encourageant la confiance et l'investissement des salariés, ce soutien contribue aussi à réduire l'intention de turnover.

3.2. Apports et implications de la recherche

L'étude apporte une validation empirique solide du modèle Job Demands-Resources (JD-R) dans le secteur bancaire africain, encore peu exploré. À l'image des travaux de Ndengu & Leka, (2022) dans les banques au Zimbabwe, nos résultats confirment que les ressources organisationnelles agissent comme facteurs modérateurs, atténuant les effets néfastes des demandes professionnelles et stimulant le bien-être et l'engagement des employés. Cela renforce l'idée selon laquelle, dans un environnement à haute exigence, un SOP fort, décomposé en quatre formes précises, est un levier essentiel pour équilibrer performance et santé au travail.

La typologie opérationnelle du Perceived Organizational Support (POS) déclinée en soutien émotionnel, matériel, informationnel et reconnaissance apporte une granularité utile aux recherches sur le SOP, similaires à la classification instrumentale et émotionnelle proposée par House, et al., (1988). Cette approche enrichit les modèles existants (Rhoades & Eisenberger,

2002), en identifiant les formes de support les plus influentes et en ouvrant la voie à des interventions RH plus ciblées.

Les résultats révèlent une diversité notable d'effets selon la forme de soutien. Le soutien émotionnel et matériel active la résilience, tandis que la reconnaissance et l'information stimulent la motivation, l'engagement et l'équilibre travail-vie personnelle. Cette nuance va au-delà de la vision monolithique du SOP, validée par Rhoades & Eisenberger, (2002), et souligne que chaque ressource cible une dimension spécifiquement liée au bien-être. C'est un apport empirique qui nuance la compréhension des processus motivationnels et protecteurs dans les environnements à contraintes fortes, en résonance avec la théorie JD-R.

Nos résultats montrent l'importance du soutien émotionnel dans la résilience des employés. Il devient donc essentiel de former les managers aux compétences relationnelles, par des soft skills telles que l'écoute active, l'empathie et la posture de soutien (supporteurs psychosociaux). Tandis que plusieurs études soulignent le rôle du soutien social pour réduire le burn-out (Eisenberger, et al., 1986, 2002), notre étude précise que cette écoute diminue les tensions psychologiques et favorise la performance.

La sécurité psychologique et la maîtrise de l'environnement passent aussi par la disponibilité d'outils performants et de formations continues. Complémentaire aux recommandations JD-R, cette mesure contribue à réduire la frustration liée aux outils inadaptés et à stimuler la motivation intrinsèque. Les banques doivent donc investir dans des dispositifs logistiques et programmes de montée en compétences ciblés. Le soutien informationnel, via des briefings réguliers et une communication transparente, permet de réduire les incertitudes, clarifier les rôles et équilibrer vie privée et professionnelle. Ce résultat rejoint les principes de la justice procédurale, mettant en évidence un effet direct sur la santé psychologique et la séparation des sphères vie/pro.

Enfin, notre étude confirme que la reconnaissance via primes, feedbacks réguliers et promotions, est un levier puissant pour stimuler l'engagement et le sentiment d'appartenance à l'organisation. L'Organizational Support Theory insiste sur cette dimension de voisinage, soulignant la réciprocité et l'engagement accru. Les pratiques de reconnaissance doivent donc être formalisées et visibles, avec des rites réguliers (remise de prix, étoiles du mois) pour renforcer ce sentiment de valeur et fidéliser les talents.

Conclusion

Cette étude a exploré le soutien organisationnel perçu comme facteur déterminant du bien-être des employés dans le secteur bancaire au Bénin. À travers une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-structurés réalisés auprès de 20 agents bancaires issus de différentes fonctions (caissiers, conseillers clientèle, superviseurs et responsables RH), nous avons recueilli des données riches sur les perceptions individuelles. L'analyse, appuyée par le logiciel NVivo 12, a permis d'identifier les formes de soutien les plus significatives et leurs effets sur l'expérience professionnelle.

Les résultats s'inscrivent dans le modèle des Demandes et Ressources Professionnelles (JD-R). Le soutien émotionnel, à travers l'écoute et l'attention managériale, renforce la stabilité psychologique des employés. Le soutien matériel et informationnel facilite l'adaptation aux exigences du poste, tandis que la reconnaissance contribue à la motivation et au sentiment d'utilité. Ce soutien perçu joue un rôle essentiel dans la réduction du stress, l'augmentation de l'engagement, et la construction d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Ainsi, les pratiques managériales orientées vers la proximité, la disponibilité des moyens, la communication transparente et la valorisation des efforts apparaissent comme des conditions importantes pour améliorer la qualité de vie au travail. Cette recherche souligne la nécessité pour les institutions bancaires de développer des environnements professionnels plus attentifs au bien-être de leurs collaborateurs, afin de favoriser des dynamiques positives et durables au sein des équipes.

BIBLIOGRAPHIE

- Addai, P., Mottey, R., Afrifah, M., & Boakye, A. O. (2022). Job insecurity and turnover intentions among banking sector employees: The moderating role of organizational support and ethical leadership. *SEISENSE Journal of Management*, 5(1), 17-30.
- Aha, S.- eddine . et Ibourk , A. (2023). Contribution des modèles multiniveaux dans l'analyse des performances scolaires au Maroc. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 4(7).
- Aye, M. F. A., & Tchimou, D. (2019). La dynamique organisationnelle des écoles en Côte d'Ivoire: nécessité d'une régulation permanente. *Revue internationale des sciences et technologies de l'éducation*, 12, 87-113.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bhatnagar, J., & Sandhu, S. (2005). Psychological empowerment and organisational citizenship behaviour (OCB) in IT managers: A talent retention tool. *Indian Journal of industrial relations*, 449-469.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2).
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Bravo-Yáñez, C., & Jiménez-Figueroa, A. (2011). Bienestar psicológico, apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en funcionarios penitenciarios de Chile. *Revista española de sanidad penitenciaria*, 13(3), 91-99.
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *European Review of Applied Psychology*, 64(5), 259-267.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1994). The human effects of mergers and acquisitions. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 47.
- Creswell, J. W. (2013). Steps in conducting a scholarly mixed methods study.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.
- Devi, A., & Sharma, J. (2013). Investigating role stress in frontline bank employees: A cluster based approach. *IIMB Management Review*, 25(3), 171-178.
- Diener, E., Pressman, S. D., Hunter, J., & Delgadillo-Chase, D. (2017). If, why, and when subjective well-being influences health, and future needed research. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 9(2), 133-167.

- Ebhote, O., Friday, O., Omokhudu, O. W., Ohiokha, G., & Omowumi, D. A. (2022). *Empirical Analysis Of The Effect Of Work Stress On Employee Productivity In The Banking Industry. Problems and Perspectives in Management*, 20 (3), 117–129.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 7(1), 101-124.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565.
- Guest, G., & Bunce, A. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation: how many interviews are enough?. *Qualitative health research*, 27(4), 591-608.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- House, J. S., Umberson, D., & Landis, K. R. (1988). Structures and processes of social support. *Annual review of sociology*, 14(1), 293-318.
- Kadiri, A. P., & Odion, A. S. (2020). Work stress and job performance of bank employees in Benin City, Edo state, Nigeria. *African Journal of Management*, 5(2), 1-14.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
- Kwenin, D. O., Muathe, S., & Nzulwa, R. (2013). The influence of employee rewards, human resource policies and job satisfaction on the retention of employees in Vodafone Ghana Limited.
- Lamssarbi, B., Bouaziz, S. M., & Mamoudou, A. (2025). The impact of digitalization on management control and performance: A Systematic Literature Review. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(1), 694-740.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. sage.

- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- Maghniwi, R., & Oukassi, M. (2025). L'Open Banking au Maroc: Le rôle régulateur de Bank Al-Maghrib et son impact sur l'inclusion financière-Une approche empirique. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(1), 250-271.
- Matuvanga, S. M., Yossa, M. R., Biduaya, C. N., Mbolipasili, S. A. E., Mbuene, P. B., & Dumba, K. K. (2024). Pratiques cohérentes de gestion de ressources humaines et satisfaction au travail des employés congolais. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(11).
- Mikponhoue, R., Hinson, A. V., Ismaël, A. D., Adjibimey, M., & Ayelo, P. A. (2022). Stress Prevalence and associated Factors among Bank Employees in Niamey, Niger. *International Journal of Occupational Safety and Health*, 12(2), 67-74.
- Mondiale, B. (2020). Evaluation de l'impact économique du covid-19 et des réponses politiques en Afrique Subsaharienne. *Rapport du bureau de l'économiste en chef de la région Afrique, Africa's Pulse*, 21.
- Ndengu, T., & Leka, S. (2022). Work-related well-being in the Zimbabwean banking sector: a job demands-resources perspective. *Safety and Health at Work*, 13(2), 220-226.
- Ogunbamila, B. (2013). Occupational burnout among employees in some service occupations in Nigeria: are health workers different?. *Psychological Thought*, 6(1), 153-165.
- Oluyemi, J. A., Yinusa, M. A., Abdullateef, R., Sunday, A., & Kehinde, K. (2015). Factors influencing the practice of self-medication among bankers in selected new generation banks in Ilorin Nigeria. *Int J Econ Manag Sci*, 4(2), 76-94.
- Ouslimane, D. (2024). La satisfaction client et la performance logistique des prestataires de services logistiques marocains: résultats d'une étude empirique. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(11).
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of business research*, 62(10), 1027-1030.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069.
- Soufiane, K. A. R. R. A. K. C. H. O. U. (2020). La motivation du capital humain: facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(2).
- Tajedine, D. (2025). Contribution à l'étude des déterminants de la communication financière: Cas du secteur bancaire Marocain. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(1), 116-143.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.
- Yıldız, S. B. (2019). *Ortaöğretim öğrencilerinin dil öğrenme stratejilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* (Master's thesis, Necmettin Erbakan University (Turkey)).