

**PERCEPTIONS DES SALARIÉS À L'ÉGARD DU BIEN-ÊTRE AU
TRAVAIL DANS LE SECTEUR BANCAIRE AU MALI : UNE ÉTUDE
DE CAS EXPLORATOIRE DE LA BANQUE ALPHA.**

**EMPLOYEE PERCEPTIONS OF WELL-BEING AT WORK IN THE
BANKING SECTOR IN MALI : AN EXPLORATORY CASE STUDY OF
ALPHA BANK.**

Koniba COULIBALY

Enseignant- chercheur

Institut Universitaire de Développement Territorial de Bamako (IUDT).

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB).

Bamako, Mali.

Date de soumission : 23/07/2026

Date d'acceptation : 30/08/2026

Pour citer cet article :

COULIBALY. K. (2026) PERCEPTIONS DES SALARIÉS À L'ÉGARD DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL
DANS LE SECTEUR BANCAIRE AU MALI : UNE ÉTUDE DE CAS EXPLORATOIRE DE LA BANQUE
ALPHA. », Revue Internationale du chercheur «Volume 7 : Numéro 3 » pp : 1451- 1469

Résumé

Le bien-être au travail constitue une problématique centrale de la gestion des ressources humaines et du management des organisations. Dans le secteur bancaire, caractérisé par des exigences professionnelles importantes, cette question revêt une importance particulière. La présente recherche analyse les perceptions des salariés concernant les différentes dimensions du bien-être au travail dans une banque malienne désignée sous le nom de Banque ALPHA. L'étude adopte une démarche qualitative, interprétative et exploratoire fondée sur une étude de cas. Les données ont été recueillies auprès de 13 salariés appartenant à différents niveaux hiérarchiques et différentes catégories d'âge. Onze dimensions ont été retenues : l'évolution, la promotion ou le changement de poste ; la connaissance du bien-être au travail ; la responsabilité du bien-être ; l'engagement ; le confort et l'ergonomie des locaux ; les besoins d'équipements ; le climat social ; le management ; les différends avec l'administration ; le stress ; et la participation au processus décisionnel. Les résultats révèlent une situation contrastée. Le climat social constitue le principal facteur favorable, avec 11 participants sur 13 jugeant très bonnes les relations entre collègues. L'engagement est également relativement élevé, avec 7 participants sur 13 présentant un niveau d'engagement important. La participation aux décisions concerne 9 participants sur 13. Cependant, plusieurs facteurs de mal-être sont identifiés : 8 participants sur 13 signalent des besoins matériels non satisfaits, 8 sur 13 déclarent avoir des griefs envers l'administration et 8 sur 13 rapportent ressentir du stress. Seuls 4 participants sur 13 ont bénéficié d'une promotion, d'une évolution ou d'un changement de poste. Les résultats mettent ainsi en évidence un paradoxe entre un climat social favorable et la persistance de contraintes matérielles, administratives et psychologiques. Le modèle des exigences-ressources du travail (JD-R) est mobilisé comme grille d'interprétation exploratoire.

Mots-clés : bien-être au travail ; stress ; engagement ; climat social ; management ; ressources humaines ; banque ; Mali.

Abstract

Workplace well-being has become a major issue in human resource management and organizational management. In the banking sector, characterized by significant professional demands, this issue is particularly relevant. This study analyzes employees' perceptions of the different dimensions of workplace well-being in a Malian bank referred to as Bank ALPHA. The research adopts a qualitative, interpretive and exploratory approach based on a case study. Data were collected from 13 employees belonging to different hierarchical levels and age groups. Eleven dimensions were examined: promotion, career progression or job change; knowledge of workplace well-being; responsibility for well-being; organizational commitment; workplace comfort and ergonomics; unmet equipment needs; social climate; management; disputes with administration; stress; and participation in decision-making. The results reveal a contrasted situation. Social climate is the strongest positive dimension, with 11 out of 13 participants describing relationships among colleagues as very good. Commitment is also relatively high, with 7 out of 13 participants reporting strong commitment. Participation in decision-making concerns 9 out of 13 participants. However, several sources of discomfort remain significant: 8 out of 13 participants report unmet material needs, 8 out of 13 report grievances toward administration, and 8 out of 13 report experiencing stress. Only 4 out of 13 participants report having experienced promotion, career progression or job change. The findings therefore highlight a paradox between a favorable social climate and persistent material, administrative and psychological constraints. The Job Demands-Resources model is used as an exploratory interpretive framework.

Keywords : workplace well-being; stress; commitment; social climate; management; human resources; banking; Mali.

INTRODUCTION

Le bien-être au travail s'est progressivement imposé comme une préoccupation majeure dans les recherches en gestion des ressources humaines. L'évolution des organisations, l'intensification du travail, les exigences de performance et la prise en compte croissante des risques psychosociaux ont contribué à placer la qualité de l'expérience professionnelle au centre des préoccupations managériales.

Le travail constitue à la fois une source de revenu, de socialisation, de reconnaissance et de construction identitaire. Il peut donc contribuer positivement à l'épanouissement des individus, mais également devenir une source de tensions lorsque les exigences professionnelles dépassent les ressources disponibles.

Le bien-être au travail doit ainsi être appréhendé comme un phénomène multidimensionnel. Il peut notamment être associé aux conditions physiques de travail, aux relations interpersonnelles, au management, à la reconnaissance, aux possibilités d'évolution professionnelle, à la participation aux décisions et à l'état psychologique du salarié.

Le modèle des exigences-ressources du travail (Job Demands-Resources Model) de Bakker et Demerouti (2007) offre une grille d'analyse pertinente. Il distingue les exigences du travail, susceptibles de générer des coûts physiques ou psychologiques, et les ressources du travail, susceptibles de favoriser l'engagement et de permettre aux salariés de faire face aux exigences.

Le secteur bancaire constitue un terrain particulièrement intéressant pour étudier cette problématique. Les salariés sont confrontés à des exigences liées à la précision des opérations, aux responsabilités financières, aux relations avec les clients, aux objectifs commerciaux, au respect des procédures et à la pression temporelle.

Au Mali, les recherches empiriques consacrées au bien-être des salariés dans le secteur bancaire restent encore limitées. Cette recherche entend contribuer à combler partiellement cette lacune à travers une étude de cas portant sur une banque désignée sous le nom de Banque ALPHA.

La question centrale est donc la suivante :

Comment les salariés de la Banque ALPHA perçoivent-ils les différentes dimensions susceptibles de favoriser ou de compromettre leur bien-être au travail ?

Trois questions spécifiques en découlent :

1. Quelles dimensions du travail sont perçues favorablement par les salariés ?

2. Quelles sont les principales sources de mal-être identifiées ?
3. Comment les ressources sociales et organisationnelles se combinent-elles avec les contraintes professionnelles ?

L'objectif général est d'analyser les perceptions des salariés concernant les différentes dimensions associées au bien-être au travail dans la Banque ALPHA.

1. REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE

1.1. Le bien-être au travail

Le bien-être au travail constitue un concept multidimensionnel qui ne saurait être assimilé à la seule satisfaction professionnelle.

Guest (2017) souligne la nécessité d'appréhender le bien-être à travers différentes dimensions de l'expérience professionnelle. De même, Dagenais-Desmarais et Privé (2010) proposent une conception multidimensionnelle du bien-être psychologique au travail.

Dans cette recherche, le bien-être est défini comme une expérience subjective et multidimensionnelle résultant de l'interaction entre les conditions de travail, les relations professionnelles, les ressources organisationnelles et les contraintes auxquelles le salarié est exposé.

Cette définition permet de distinguer le bien-être de trois notions proches.

La satisfaction correspond à une évaluation positive ou négative du travail. L'engagement renvoie davantage à l'attachement du salarié à son organisation. Le stress désigne une expérience de tension face à certaines exigences. Ces trois notions sont liées au bien-être, mais ne doivent pas être confondues avec lui.

1.2. Le modèle des exigences-ressources du travail

Le modèle JD-R proposé par Bakker et Demerouti (2007) constitue le cadre théorique principal de l'étude.

Les exigences du travail comprennent les aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels nécessitant un effort soutenu.

Les ressources du travail désignent les éléments permettant au salarié d'atteindre ses objectifs, de réduire certaines exigences et de favoriser son développement.

Dans le cas étudié, le stress, les besoins matériels non satisfaits, les difficultés avec l'administration et l'inconfort des locaux peuvent être considérés comme des éléments associés aux exigences ou aux contraintes.

À l'inverse, le climat social, la participation, le management favorable, l'engagement et les perspectives d'évolution peuvent être considérés comme des ressources.

1.3. Reconnaissance et évolution professionnelle

La reconnaissance constitue une dimension importante de l'expérience professionnelle.

La promotion, la mobilité et le changement de poste peuvent représenter des signes de reconnaissance des compétences et des efforts du salarié.

La possibilité de progresser peut également renforcer le sentiment de développement professionnel.

Cependant, l'absence d'évolution ne signifie pas nécessairement absence de reconnaissance, celle-ci pouvant également prendre des formes symboliques, financières ou relationnelles.

1.4. Conditions matérielles de travail

Les conditions physiques de travail constituent une dimension essentielle du bien-être.

L'ergonomie des bureaux, la qualité du mobilier, l'espace disponible et l'accès aux équipements peuvent influencer l'expérience quotidienne des salariés.

Le manque d'équipement peut constituer une source de frustration lorsqu'il empêche ou complique l'accomplissement du travail.

1.5. Relations sociales et climat organisationnel

Les relations interpersonnelles peuvent constituer une ressource importante.

Un climat social favorable facilite la coopération, l'entraide et la communication.

À l'inverse, les conflits et les tensions peuvent accroître les contraintes psychologiques du travail.

2. MÉTHODOLOGIE

2.1. Positionnement épistémologique

Cette recherche s'inscrit dans une perspective qualitative et interprétative.

Ce choix se justifie par la volonté de comprendre les perceptions des salariés et les significations qu'ils associent à leur expérience professionnelle.

2.2. Stratégie de recherche

L'étude repose sur une étude de cas exploratoire réalisée au sein de la Banque ALPHA.

Cette stratégie permet d'analyser le phénomène dans son contexte organisationnel et d'étudier simultanément plusieurs dimensions du bien-être.

2.3. Échantillon

L'échantillon comprend **13 salariés** appartenant à différents niveaux hiérarchiques et différentes catégories d'âge.

Le nombre limité de participants interdit toute généralisation statistique. Les résultats doivent donc être considérés comme des résultats exploratoires.

2.4. Analyse des données

L'analyse a été structurée autour de onze dimensions :

- évolution, promotion ou changement de poste ;
- connaissance du bien-être ;
- responsabilité du bien-être ;
- engagement ;
- confort et ergonomie ;
- équipements ;
- climat social ;
- management ;
- différends avec l'administration ;
- stress ;
- participation aux décisions.

Les données ont été interprétées de manière thématique.

3. RÉSULTATS

3.1. Synthèse des résultats

Tableau 1 : synthèse des résultats.

Dimension	Résultat
Promotion, évolution ou changement de poste	4/13

Bonne connaissance du bien-être	7/13
Responsabilité partagée du bien-être	10/13
Engagement élevé	7/13
Locaux jugés confortables	6/13
Besoins matériels non satisfaits	8/13
Relations entre collègues très bonnes	11/13
Management perçu favorablement	7/13
Griefs envers l'administration	8/13
Stress déclaré	8/13
Participation aux décisions	9/13

Source : issue des données du terrain.

3.2. Promotion, évolution et changement de poste

Seuls **4 salariés sur 13** déclarent avoir bénéficié d'une promotion, d'une évolution ou d'un changement de poste.

Les personnes concernées comprennent autant de femmes que d'hommes et sont principalement issues des cadres moyens âgés de 30 à 35 ans.

Ce résultat suggère que la mobilité professionnelle demeure relativement limitée dans l'expérience des personnes interrogées.

Verbatim – Reconnaissance

P1 – : « *Lorsqu'on vous donne l'occasion d'évoluer ou de changer de poste, vous avez vraiment le sentiment que votre travail est reconnu. Quand cela n'arrive pas, on peut avoir l'impression de rester au même niveau malgré les efforts fournis.* »

3.3. Connaissance du bien-être au travail

7 salariés sur 13 déclarent disposer d'une connaissance suffisamment précise de la notion de bien-être au travail.

Les moins de 30 ans sont les plus nombreux dans cette catégorie.

Verbatim – Compréhension du bien-être

P2 – : « *Pour moi, le bien-être au travail ne signifie pas seulement avoir un bon salaire. Il faut aussi avoir de bonnes conditions de travail, de bonnes relations avec les collègues et pouvoir travailler sans être constamment sous pression.* »

3.4. Responsabilité du bien-être

10 salariés sur 13 considèrent que le bien-être relève à la fois de la responsabilité de l'entreprise et de celle du salarié.

Ce résultat traduit une conception partagée de la responsabilité du bien-être.

Verbatim – Responsabilité partagée

P3 – : *« L'entreprise doit créer de bonnes conditions de travail, mais le salarié doit aussi prendre soin de lui, respecter les règles et chercher à maintenir de bonnes relations avec les autres. Le bien-être est une responsabilité des deux côtés. »*

3.5. Engagement des salariés

7 salariés sur 13 présentent un niveau d'engagement élevé.

Les femmes apparaissent plus engagées que les hommes et les cadres de niveau inférieur sont particulièrement représentés.

Les moins de 30 ans et les plus de 35 ans apparaissent également davantage représentés parmi les salariés fortement engagés.

Verbatim – Engagement

P4 – : *« Malgré certaines difficultés, je reste attaché à cette banque. J'ai envie que l'entreprise réussisse et je fais mon travail sérieusement parce que je me sens concerné par ses résultats. »*

Ce résultat montre que les difficultés professionnelles n'entraînent pas nécessairement un désengagement.

3.6. Confort des locaux et ergonomie

Seuls **6 salariés sur 13** considèrent les locaux comme confortables.

La perception favorable est davantage observée chez les cadres moyens et supérieurs.

Verbatim – Conditions matérielles

P5 – : *« On peut avoir envie de bien travailler, mais lorsque l'espace est insuffisant ou que les équipements ne sont pas adaptés, cela devient difficile. Le confort du bureau joue beaucoup sur la manière dont on vit sa journée de travail. »*

3.7. Besoins matériels non satisfaits

8 salariés sur 13 déclarent que certains besoins en équipements ne sont pas suffisamment pris en compte.

Le cas d'un salarié ayant travaillé pendant six mois sans bureau constitue une illustration particulièrement forte.

Verbatim – Manque d'équipement

P6 – : *« Quand vous signalez plusieurs fois que vous avez besoin d'un équipement et que rien ne change, vous finissez par être frustré. Vous avez l'impression que votre situation n'est pas réellement prise en compte. »*

Cette situation peut être interprétée, dans le modèle JD-R, comme une insuffisance de ressources professionnelles.

3.8. Climat social

Le climat social représente la dimension la plus favorable.

11 salariés sur 13 jugent très bonnes les relations entre employés.

Verbatim – Relations entre collègues

P7 – : *« Entre collègues, l'ambiance est généralement bonne. Quand quelqu'un rencontre une difficulté, les autres essaient de l'aider. Cela permet de supporter plus facilement certaines périodes de pression. »*

Ce résultat constitue une ressource sociale importante pour l'organisation.

3.9. Management

7 salariés sur 13 considèrent être correctement encadrés.

Les femmes semblent avoir une perception plus favorable du management que les hommes dans l'échantillon.

Verbatim – Management et encadrement

P8 – : *« Un bon responsable doit savoir écouter avant de prendre une décision. Quand le supérieur vous écoute et vous explique les choses, vous acceptez plus facilement les difficultés du travail. »*

3.10. Griets envers l'administration

8 salariés sur 13 déclarent avoir un grief ou une difficulté avec l'administration.

Cette situation concerne particulièrement les hommes, les salariés âgés de 30 à 35 ans et les cadres moyens.

Le résultat suggère que les relations verticales constituent un espace de fragilité, malgré la qualité des relations horizontales.

Verbatim – Griefs envers l'administration

P9 - : *« Il arrive que nous ayons des difficultés avec l'administration parce que certaines préoccupations restent longtemps sans réponse. On peut signaler un problème, mais ne pas toujours avoir le retour que l'on attend. Cela crée parfois un sentiment de frustration, surtout lorsqu'on a l'impression que notre situation n'est pas suffisamment prise en compte. »*

3.11. Stress professionnel

8 salariés sur 13 déclarent ressentir du stress.

Le phénomène apparaît particulièrement marqué chez les moins de 30 ans et les cadres inférieurs.

Ce résultat constitue l'un des principaux signaux de fragilisation du bien-être.

Verbatim – Stress professionnel

P10 - : *« Il y a des moments où la pression devient vraiment importante. Les objectifs, les délais et la quantité de travail à réaliser peuvent provoquer beaucoup de stress. En tant que jeune salarié, on veut montrer qu'on est capable de réussir, mais cette volonté peut aussi devenir une source de pression. »*

3.12. Participation aux décisions

9 salariés sur 13 déclarent être intégrés au processus de prise de décision.

Les hommes apparaissent davantage consultés que les femmes et les cadres supérieurs davantage que les autres catégories.

La participation constitue donc une ressource importante, mais sa distribution semble différenciée.

Verbatim – Participation aux décisions

P11 - : *« Lorsque la hiérarchie nous consulte avant de prendre certaines décisions, on se sent davantage considéré. Le fait de pouvoir donner son avis sur les problèmes que nous rencontrons permet aussi de proposer des solutions qui correspondent mieux à la réalité du travail. Cependant, je pense que cette possibilité de participer dépend beaucoup du niveau de responsabilité que l'on occupe. »*

4. DISCUSSION

4.1. Un climat social favorable

Le principal résultat favorable concerne les relations entre collègues.

Avec 11 salariés sur 13 exprimant une perception très positive du climat social, la dimension relationnelle constitue une ressource essentielle.

Cette observation rejoint la logique du modèle JD-R selon laquelle les ressources sociales peuvent contribuer à soutenir les salariés face aux exigences professionnelles.

Le climat social peut favoriser l'entraide et la coopération et limiter certains effets négatifs des contraintes professionnelles.

4.2. Le paradoxe entre engagement et stress

Le résultat le plus significatif est probablement la coexistence de l'engagement et du stress.

Sept salariés sur treize présentent un engagement élevé alors que huit sur treize déclarent ressentir du stress.

Cette situation démontre que l'engagement ne doit pas être assimilé au bien-être.

Un salarié peut être fortement engagé tout en connaissant une expérience professionnelle psychologiquement difficile.

Cette observation est cohérente avec le modèle JD-R : les ressources peuvent favoriser l'engagement alors que les exigences continuent à produire de la tension.

4.3. L'insuffisance des ressources matérielles

Les besoins matériels non satisfaits constituent une deuxième source importante de fragilisation.

Huit salariés sur treize déclarent que leurs besoins en équipements ne sont pas suffisamment pris en compte.

L'exemple du salarié ayant travaillé six mois sans bureau illustre concrètement la manière dont une insuffisance matérielle peut affecter l'expérience professionnelle.

Cette dimension rappelle que le bien-être ne dépend pas seulement des relations humaines ou du management.

4.4. Les limites de la reconnaissance professionnelle

Seuls quatre salariés sur treize déclarent avoir connu une promotion, une évolution ou un changement de poste.

Cette situation peut suggérer une perception relativement faible des opportunités de mobilité professionnelle.

Dans une logique de GRH, la reconnaissance devrait cependant être envisagée de manière plus large que la promotion.

La reconnaissance peut également passer par la valorisation du travail accompli, le feedback, la formation, l'autonomie et la confiance accordée.

4.5. Le contraste entre climat horizontal et relation verticale

Un résultat particulièrement intéressant est le contraste entre les relations entre collègues et les relations avec l'administration.

Alors que 11 salariés sur 13 jugent très bonnes les relations entre collègues, 8 sur 13 déclarent avoir un grief envers l'administration.

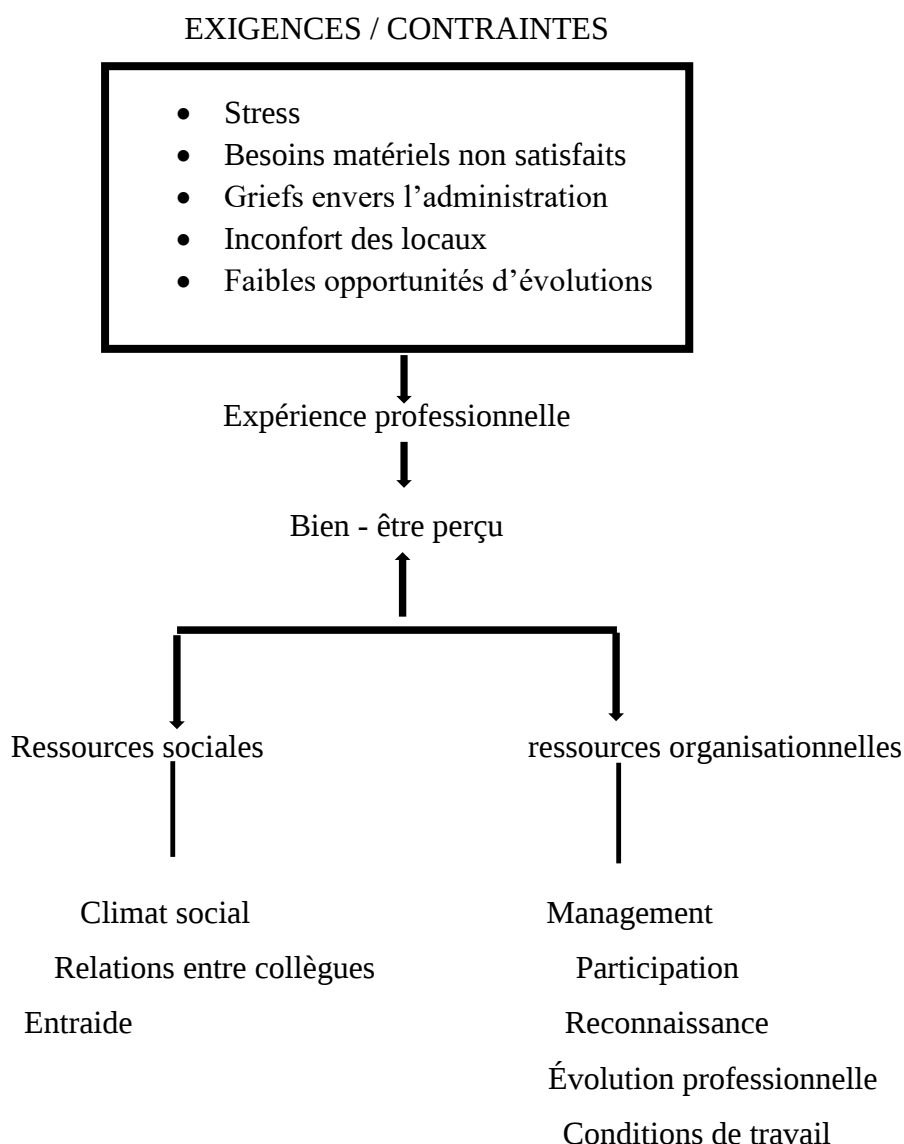
Cela peut suggérer que les salariés disposent d'un capital relationnel horizontal important, tandis que certaines relations hiérarchiques ou administratives restent problématiques.

Cette hypothèse doit toutefois être approfondie par des recherches complémentaires.

5. MODÈLE CONCEPTUEL EXPLORATOIRE

À partir des résultats, nous proposons le modèle suivant :

Figure 1. Modèle conceptuel exploratoire des perceptions du bien-être au travail dans la Banque ALPHA.



Source : issue des données du terrain.

Ce modèle est exclusivement **exploratoire**. Il ne constitue pas une validation empirique d'un modèle causal.

6. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Les résultats permettent de formuler six orientations.

6.1. Prévenir le stress

La proportion de salariés déclarant du stress justifie la mise en place d'une politique de prévention des risques psychosociaux.

6.2. Améliorer la disponibilité du matériel

Les besoins matériels doivent faire l'objet d'un mécanisme formalisé de recensement, de traitement et de suivi.

6.3. Renforcer la gestion des carrières

La banque gagnerait à rendre plus visibles les critères de promotion, de mobilité et d'évolution professionnelle.

6.4. Améliorer le dialogue avec l'administration

Des espaces réguliers de dialogue pourraient contribuer à réduire les griefs exprimés.

6.5. Préserver le climat social

Le climat social constitue un véritable capital organisationnel qu'il convient de préserver.

6.6. Développer une participation inclusive

Les mécanismes de consultation devraient être accessibles aux différents niveaux hiérarchiques et catégories de salariés.

7. CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

7.1. Contribution théorique

L'étude montre l'intérêt d'une lecture multidimensionnelle du bien-être dans le contexte bancaire malien.

Le modèle JD-R permet d'interpréter les résultats en distinguant les ressources et les contraintes.

7.2. Contribution empirique

La recherche documente une configuration particulière : la coexistence d'un climat social favorable et de facteurs importants de stress et de frustration.

7.3. Contribution managériale

Les résultats montrent que l'amélioration du bien-être nécessite une action simultanée sur les dimensions matérielles, sociales, managériales et psychologiques.

8. LIMITES DE L'ÉTUDE

Cette étude présente plusieurs limites.

Premièrement, l'échantillon est limité à 13 salariés.

Deuxièmement, les résultats reposent sur les perceptions des salariés et ne permettent pas de mesurer objectivement toutes les pratiques organisationnelles.

Troisièmement, certaines dimensions étudiées, comme les équipements ou le confort des locaux, ne relèvent pas exclusivement de la fonction RH.

Quatrièmement, la recherche est transversale.

Enfin, les résultats ne permettent pas d'établir statistiquement une relation causale entre les différentes dimensions étudiées et le bien-être.

9. PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Les recherches futures pourraient :

- étendre l'étude à plusieurs banques maliennes ;
- augmenter la taille de l'échantillon ;
- intégrer les perceptions des responsables RH et des managers ;
- utiliser des échelles quantitatives validées ;
- étudier longitudinalement le bien-être ;
- approfondir les facteurs de stress ;
- tester quantitativement les relations proposées par le modèle JD-R.

Une approche mixte pourrait également permettre de combiner la richesse des données qualitatives avec une mesure quantitative du bien-être, du stress et de l'engagement.

CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif d'analyser les perceptions des salariés concernant les différentes dimensions associées au bien-être au travail dans une banque malienne désignée sous le nom de Banque ALPHA.

Les résultats mettent en évidence une situation multidimensionnelle et contrastée.

Le **climat social** apparaît comme la principale ressource de l'organisation : 11 salariés sur 13 jugent très bonnes les relations entre collègues. L'engagement est également relativement élevé, avec 7 salariés sur 13 fortement engagés. La participation aux décisions concerne 9 salariés sur 13 et 10 salariés sur 13 considèrent que la responsabilité du bien-être est partagée entre l'entreprise et le salarié.

Cependant, plusieurs facteurs de fragilisation sont identifiés. Huit salariés sur 13 déclarent des besoins matériels non satisfaits, 8 sur 13 signalent des griefs envers l'administration et 8 sur 13 déclarent ressentir du stress. Par ailleurs, seuls 4 salariés sur 13 ont connu une promotion, une évolution ou un changement de poste.

Le résultat central de cette étude est donc le **paradoxe entre une forte qualité des relations horizontales et la persistance de contraintes matérielles, administratives et psychologiques.**

L'engagement élevé ne signifie pas nécessairement absence de mal-être. Les salariés peuvent rester attachés à leur organisation tout en ressentant du stress ou de la frustration.

Le modèle JD-R fournit une grille pertinente pour interpréter cette situation. Les relations entre collègues, la participation, le management et l'engagement peuvent constituer des ressources, tandis que le stress, les insuffisances matérielles, les griefs administratifs et certaines limites de carrière représentent des facteurs susceptibles de fragiliser l'expérience professionnelle.

Sur le plan managérial, l'enjeu pour la Banque ALPHA consiste donc moins à construire entièrement une politique de bien-être qu'à **consolider les ressources déjà présentes tout en réduisant les principales sources de tension identifiées par les salariés.**

La préservation du climat social, l'amélioration des conditions matérielles, la prévention du stress, le renforcement du dialogue administratif, la gestion des carrières et le développement d'une participation plus inclusive constituent ainsi les principaux leviers susceptibles d'améliorer le bien-être perçu.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model : State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
- Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2012). *Gestion des ressources humaines : Pratiques et éléments de théorie*. Dunod.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE Publications.
- Dagenais-Desmarais, V., & Privé, C. (2010). How to define and measure well-being at work: A proposal for a multidimensional approach. *Psychologie du Travail et des Organisations*.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*. Seuil.
- Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale : De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Bayard.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Vuibert.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Gollac, M., & Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail.
- Légeron, P. (2003). *Le stress au travail*. Odile Jacob.
- Morin, E. M., & Aubé, C. (2007). *Psychologie et management*. Chenelière Éducation.
- Organisation internationale du Travail. (2016). *Le travail décent et l'Agenda 2030 pour le développement durable*. OIT.
- Organisation mondiale de la Santé. (2022). *Santé mentale au travail*. OMS.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Peretti, J.-M. (2021). *Gestion des ressources humaines*. Vuibert.
- Sonnentag, S. (2015). Dynamics of well-being. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 261–293.
- Van de Voorde, K., Paauwe, J., & van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship : A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407.



Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : Design and methods*. SAGE Publications.