



**HAL**  
open science

# Etude qualitative sur l'influence du stress au travail sur l'implication organisationnelle : Cas du secteur hospitalier marocain

Khalid Moubtahij, Imad Ait Lhassan, Amal Amkhantar

## ► To cite this version:

Khalid Moubtahij, Imad Ait Lhassan, Amal Amkhantar. Etude qualitative sur l'influence du stress au travail sur l'implication organisationnelle : Cas du secteur hospitalier marocain. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 2024, 3 (6), pp.2065-2078. 10.5281/zenodo.10476594 . hal-04529573

**HAL Id: hal-04529573**

**<https://hal.science/hal-04529573>**

Submitted on 2 Apr 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Etude qualitative sur l'influence du stress au travail sur l'implication organisationnelle : Cas du secteur hospitalier marocain

**Khalid MOUBTAHIJ**

*Enseignant-chercheur en économie et gestion*

*ISPITS - FES*

*Ministère de la santé et de la protection sociale - Maroc*

**Imad AIT LHASSAN**

*Enseignant-vacataire en économie et gestion*

*Faculté Polydisciplinaire – Larache*

*Equipe de recherche « Gouvernance et Économie de Développement Durable »*

*Université Abdelmalek Essaâdi - Maroc*

**Amal AMKHANTAR**

*Doctorante*

*Faculté des lettres et des sciences humaines Dhar Mehrez – Fès*

*Laboratoire « Sciences du langage, Littératures, Arts, Communication & Histoire »*

*Université Sidi Mohamed Ben Abdellah – Maroc*

---

**Résumé :** Cet article met en lumière la relation entre stress au travail et implication des professionnels de santé travaillant dans le milieu hospitalier marocain. L'objectif principal est d'appréhender la complexité de leur activité en se focalisant sur le dilemme entre la détresse et la satisfaction au travail. La problématique de recherche réside dans la réponse à la question suivante : Comment protéger la santé des professionnels de santé fortement engagés dans leur métier malgré les niveaux de stress et d'épuisement professionnel que confrontent chaque jour sur les lieux de travail ? Cette étude explore le point de vue des managers hospitaliers sur le sujet et elle repose sur une étude qualitative. Sept (07) responsables hospitaliers qui représentent les différents niveaux hiérarchiques. Les résultats affirment la relation théoriquement négative entre le stress au travail et l'implication organisationnelle en milieu hospitalier. Finalement, des recommandations sont formulées à l'intention des responsables tout en veillant à la formulation originale du contenu, pour limiter les effets négatifs du stress sur la santé mentale des professionnels et préserver leur degré d'engagement dans leur travail, un engagement qui affecte directement la qualité de soins.

**Mots-clés :** Stress au travail, Implication organisationnelle, Santé, Psychologie organisationnelle.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.10476594>



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

<http://www.woasjournals.com/index.php/ijesm>

## 1. Introduction

L'environnement professionnel, en particulier dans le secteur de la santé, est confronté à des défis importants liés au stress professionnel, amplifiés par des événements tels que la crise de la Covid-19. Le milieu hospitalier au Maroc se trouve au cœur de cette réalité, offrant un cadre propice au développement des risques psychosociaux. Face à cette situation, notre article vise à explorer la relation complexe entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle dans le contexte marocain, en mettant particulièrement l'accent sur le secteur de la santé.

La crise sanitaire mondiale a accentué la pression sur les professionnels de santé, faisant du milieu hospitalier un terrain propice à l'étude des risques psychosociaux. Notre recherche se base sur une approche qualitative, donnant la parole aux managers hospitaliers. Ces derniers jouent un rôle primordial dans la gestion des ressources humaines et dans la mise en place de stratégies visant à atténuer les effets néfastes du stress professionnel.

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer le degré de conscience des responsables hospitaliers quant aux dangers que représentent les risques psychosociaux sur la santé mentale des soignants. Nous cherchons également à examiner les actions concrètes entreprises dans le milieu hospitalier pour faire face à ces risques. Cette approche permettra d'obtenir des informations précieuses sur les initiatives en cours, les pratiques exemplaires et les éventuelles lacunes dans la gestion du stress professionnel au sein du secteur de la santé au Maroc.

Finalement, cet article se propose d'analyser la dynamique entre le stress professionnel, l'implication organisationnelle et la gestion des risques psychosociaux, en se basant sur les expériences et les perspectives des managers hospitaliers au Maroc. Les résultats de cette étude qualitative offriront des insights pertinents pour comprendre les défis spécifiques rencontrés dans ce contexte particulier et contribueront à l'élaboration de recommandations visant à améliorer la santé mentale des professionnels de la santé dans le milieu hospitalier marocain.

## 2. Revue de littérature

Les recherches en sciences de gestion portant sur le stress professionnel et l'implication organisationnelle se penchent sur les éléments de stress liés au travail dans le secteur de la santé, ainsi que sur leur impact sur l'engagement des professionnels envers leur organisation. Ces études explorent de quelle manière les contraintes professionnelles, les exigences liées à l'emploi et le contexte organisationnel influent sur le bien-être des travailleurs de la santé et sur leur dévouement envers leur emploi. En comprenant les sources précises de stress, les professionnels et les organisations peuvent mettre en place des pratiques visant à atténuer ces pressions et à favoriser un environnement de travail plus sain.

### 2.1. Caractéristiques du travail en milieu hospitalier

Les pressions du milieu professionnel sont omniprésentes dans le milieu hospitalier, caractérisé par des environnements concurrentiels et dynamiques. Les professionnels doivent constamment s'adapter aux changements rapides, aux nouvelles technologies et aux exigences croissantes du marché. En conséquence, cela peut engendrer du stress lié au soucis de la performance et de la compétitivité.

La charge de travail des gestionnaires est souvent multiple, allant de la planification stratégique à la résolution de problèmes opérationnels. La gestion de plusieurs tâches et projets simultanés peut devenir stressante, surtout lorsque les ressources nécessaires ne sont pas adéquates.

Pour favoriser la collaboration et la communication efficaces, essentielles en gestion, il est crucial de reconnaître que des conflits interpersonnels, des divergences de vision ou des différences culturelles

peuvent survenir, entraînant un climat favorable au développement du stress. Ainsi, la gestion des relations interpersonnelles devient cruciale pour maintenir un environnement de travail positif.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle peut être compromis par des horaires de travail prolongés et des attentes élevées. La gestion du temps et des priorités devient alors capitale pour éviter le surmenage des professionnels.

Un leadership inadéquat, caractérisé par un manque de soutien ou de communication, peut contribuer au stress au travail. De même, une culture organisationnelle qui ne valorise pas le bien-être des employés peut aggraver les problèmes de stress au sein de l'organisation.

Pour atténuer ces pressions, les professionnels peuvent bénéficier de programmes de formation en gestion du stress, de techniques de relaxation, et de la mise en place de politiques organisationnelles encourageant un équilibre sain entre travail et vie personnelle. En intégrant ces aspects, la gestion du stress au travail se concentre sur la création d'un environnement professionnel favorisant la résilience, le bien-être et la productivité durable.

## 2.2. Les modèles du Stress professionnel

Le concept de stress en tant que risque psychosocial est complexe, englobant diverses définitions qui reflètent la variété des facteurs de stress, les interactions complexes, et les multiples disciplines impliquées dans son étude.

Selon l'Organisation mondiale de la santé (2020), le stress lié au travail survient lorsque les exigences et les pressions professionnelles dépassent les connaissances et les capacités d'un individu, mettant ainsi à l'épreuve sa capacité d'adaptation. Kanellakis, Karakasidou et Koutsoukis (2018) soutiennent cette idée en définissant le stress professionnel comme résultant de la confrontation de personnes à des tâches professionnelles difficiles qui excèdent leurs capacités et leurs connaissances, entraînant une diminution des performances. Seaward (2016) élargit cette compréhension en affirmant que le stress englobe tout changement vécu par un individu. De plus, selon Goswami (2015), le stress est une situation où les individus font face à la fois à une opportunité et à des contraintes liées à leurs désirs, entraînant un résultat à la fois ambigu et crucial.

Divers modèles théoriques ont été développés pour comprendre les relations entre les facteurs de stress et les symptômes du stress et qui tentent de décrire et d'expliquer le processus par lequel les facteurs de stress influent sur les individus au travail. Quelques modèles notables comprennent :

- ❖ **Modèle de stress de Karasek (Job Demand-Control Model) :** Développé par Robert Karasek, ce modèle considère le stress au travail comme résultant de l'interaction entre les demandes du travail (charge de travail, pression temporelle) et le contrôle dont dispose l'individu sur son travail. Un déséquilibre entre ces facteurs peut conduire à des niveaux élevés de stress.
- ❖ **Modèle de stress transactionnel de Lazarus et Folkman :** Ce modèle met l'accent sur la perception individuelle du stress et sur les stratégies de coping (gestion du stress) utilisées par l'individu. Il suggère que le stress résulte de l'évaluation subjective des demandes et des ressources, ainsi que des efforts de coping.
- ❖ **Modèle du stress effort-reward (Modèle de Siegrist) :** Ce modèle examine la relation entre les efforts investis au travail, les récompenses perçues et le stress professionnel. Lorsque les efforts fournis ne sont pas équitablement récompensés, cela peut conduire à des niveaux élevés de stress.
- ❖ **Modèle de conservation des ressources (COR) :** Ce modèle propose que les individus cherchent à maintenir, acquérir ou récupérer des ressources, et que le stress survient lorsque

ces ressources sont menacées ou perdues. Il met en avant l'importance des ressources personnelles, sociales et organisationnelles.

- ❖ **Modèle d'épuisement professionnel de Maslach et Leiter** : Axé sur le burnout, ce modèle comprend trois composantes principales : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation (détachement émotionnel des autres) et la diminution du sentiment d'accomplissement professionnel.

Ces modèles offrent des cadres conceptuels pour comprendre les mécanismes du stress professionnel, allant de la nature des demandes professionnelles à la manière dont les individus y réagissent et les facteurs qui influent sur ces réponses. Ils sont utilisés dans la recherche et la pratique pour élaborer des interventions visant à atténuer le stress au travail.

### 2.3. L'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle se révèle être une stratégie efficace pour dissuader l'absentéisme au sein des organisations, comme le soulignent Burton, Lee et Holtom (2002). Ces auteurs mettent en lumière le lien entre une forte implication organisationnelle et une réduction significative de l'absentéisme, démontrant ainsi l'impact positif de cette dimension sur la stabilité de la force de travail.

En outre, selon Tremblay et al. (2010), l'implication organisationnelle joue un rôle clé dans l'encouragement des comportements de citoyenneté au travail et dans la promotion du respect des exigences professionnelles. Leur étude met en évidence la corrélation entre une implication accrue des individus dans leur organisation et des comportements positifs tels que la coopération avec les collègues, la contribution volontaire aux tâches supplémentaires, et le respect des normes professionnelles. Ainsi, la théorie de l'implication organisationnelle, en tant que concept multidimensionnel, s'avère être un levier majeur pour favoriser des performances professionnelles de qualité.

L'implication organisationnelle se réfère au degré d'attachement, d'engagement et d'identification qu'un individu éprouve envers son organisation. C'est une mesure de la connexion émotionnelle, cognitive et comportementale d'un employé vis-à-vis de son lieu de travail. L'implication organisationnelle englobe souvent trois composantes principales :

- ❖ **Implication affective** : Il s'agit du lien émotionnel de l'individu envers l'organisation. Les employés impliqués affectivement ressentent un attachement positif, un plaisir et une satisfaction émotionnelle à être membres de leur organisation.
- ❖ **Implication normative** : Cette composante est basée sur un sentiment de devoir moral envers l'organisation. Elle reflète les obligations perçues de l'individu envers son employeur, souvent liées à des normes sociales et éthiques.
- ❖ **Implication de continuité** : Elle se rapporte à la perception qu'un individu a des coûts associés à quitter son organisation. L'implication de continuité est influencée par l'investissement personnel dans l'organisation et la considération des sacrifices potentiels liés à un départ.

En intégrant ces composantes, l'implication organisationnelle forme un concept multidimensionnel qui va au-delà de la simple présence physique au travail. Elle encapsule les aspects émotionnels, éthiques et personnels de la relation entre l'individu et l'organisation. Les organisations cherchent à favoriser cette implication pour promouvoir un environnement de travail positif et encourager la loyauté, la productivité et la rétention du personnel.

### 2.4. Modèles de l'implication organisationnelle

Il existe plusieurs modèles théoriques qui cherchent à expliquer et à comprendre l'implication organisationnelle, c'est-à-dire le lien affectif et comportemental des individus envers leur organisation. Voici quelques modèles notables :

Il existe plusieurs modèles théoriques qui tentent de décrire et de comprendre l'implication organisationnelle sous diverses perspectives. Parmi ces modèles, le modèle tridimensionnel d'implication organisationnelle de Meyer et Allen (1991) identifie trois dimensions clés. En premier lieu, l'implication affective repose sur le lien émotionnel entre l'individu et l'organisation, fondé sur des sentiments positifs. Deuxièmement, l'implication normative est définie par le sentiment de devoir moral envers l'organisation, résultant d'obligations perçues. Enfin, l'implication de continuité concerne la perception que les coûts de quitter l'organisation seraient élevés, en lien avec l'investissement personnel.

Le modèle des trois composantes d'implication organisationnelle de Bass et Avolio (1997) complète cette perspective. Il distingue l'implication affective, basée sur l'attachement émotionnel et l'identification positive à l'organisation, de l'implication normative, fondée sur un sentiment de devoir moral et des obligations personnelles. La troisième composante, l'implication de continuité, est liée au coût perçu de quitter l'organisation et à l'importance des récompenses associées à la continuité.

Une autre approche est présentée par le modèle de l'implication organisationnelle de Kahn et al. (1964), qui se concentre sur trois dimensions : l'enthousiasme, l'identification et le dévouement. L'enthousiasme englobe l'engagement émotionnel, le plaisir et l'énergie au travail. L'identification concerne la connexion avec le travail et le rôle au sein de l'organisation, tandis que le dévouement implique un engagement envers le travail et la mission de l'organisation.

Le modèle du continuum de l'implication organisationnelle, développé par Mowday, Porter et Steers (1982), distingue trois formes d'implication. Tout d'abord, l'implication normative est liée aux normes sociales et aux attentes de l'entourage. Ensuite, l'implication affective est associée aux sentiments positifs envers l'organisation. Enfin, l'implication calculée est basée sur une évaluation rationnelle des coûts et bénéfices liés à l'engagement.

Enfin, le modèle de l'implication organisationnelle de Meyer et Herscovitch (2001) aborde l'implication à travers trois dimensions : les antécédents, les liens et les résultats. Les antécédents sont les facteurs influençant l'implication, tels que les valeurs personnelles et les caractéristiques du travail. Les liens comprennent l'implication affective, normative et de continuité. Enfin, les résultats englobent les conséquences de l'implication, telles que la performance au travail et la satisfaction.

Ces modèles fournissent des perspectives différentes sur la nature et les déterminants de l'implication organisationnelle, aidant ainsi les chercheurs et les praticiens à comprendre et à promouvoir cet aspect crucial de la relation entre les individus et leur organisation.

## **2.5. Lien entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle**

Les liens entre le stress professionnel et l'implication organisationnelle sont complexes et dépendent de divers facteurs. Des niveaux élevés de stress au travail peuvent réduire l'implication organisationnelle, créant un environnement où les employés se sentent épuisés émotionnellement et ont du mal à maintenir un lien positif avec leur lieu de travail. Cela compromet notamment l'implication affective en générant des sentiments négatifs envers le travail et l'organisation, rendant difficile le maintien d'un attachement émotionnel positif.

De plus, le stress excessif peut influencer l'implication normative, diminuant le sentiment de devoir moral envers l'entreprise si les employés perçoivent que leurs besoins ne sont pas satisfaits ou que leurs efforts ne sont pas reconnus. Par ailleurs, le stress peut renforcer l'implication de continuité en augmentant

la perception des coûts de départ, incitant ainsi les employés stressés à rester attachés à l'organisation en raison des incertitudes liées à un changement d'emploi.

L'épuisement professionnel, souvent associé au stress chronique, est un facteur supplémentaire lié à la diminution de l'engagement, affectant ainsi l'implication organisationnelle dans ses différentes composantes. En revanche, un environnement de travail positif, qui minimise le stress professionnel, peut renforcer l'implication organisationnelle, car les employés ont tendance à s'engager davantage lorsque leurs besoins sont satisfaits et que leur bien-être est pris en compte.

Les organisations jouent un rôle crucial dans cette dynamique. Celles qui mettent en œuvre des programmes de gestion du stress et qui favorisent un équilibre travail-vie personnelle contribuent à une meilleure implication organisationnelle en créant des conditions propices au bien-être des employés. En résumé, le stress professionnel et l'implication organisationnelle sont liés de manière bidirectionnelle, où un niveau élevé de stress peut compromettre l'implication, tandis qu'une implication organisationnelle plus faible peut augmenter la vulnérabilité au stress. Ainsi, la gestion du stress et la promotion d'un environnement de travail favorable sont essentielles pour maintenir un haut niveau d'implication organisationnelle.

### **3. Méthodologie de recherche adoptée**

#### **3.1. Conception et cadre de l'étude**

Cette recherche vise à étudier l'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle dans le contexte hospitalier au Maroc. La méthode privilégiée est une étude de cas au Centre Hospitalo-universitaire Hassan II de Fès-Maroc (CHU de Fès-Maroc), où les responsables hiérarchiques des infirmiers et techniciens de santé seront interrogés, du chef infirmier au directeur de l'hôpital, afin de comprendre les facteurs liés au stress professionnel chez les infirmiers et son influence sur leur engagement organisationnel. La collecte de données se concentrera sur les déterminants du stress professionnel et son impact sur l'implication des professionnels de la santé dans cet environnement hospitalier spécifique.

#### **3.2. Participants**

L'étude qualitative a été menée entre Mars 2023 et Mai 2023 au Centre Hospitalo-universitaire Hassan II de Fès - Maroc. Elle a impliqué la réalisation de 7 entretiens semi-directifs en face à face avec les chefs de service de l'établissement. Les entretiens menés dans cette étude ont duré en moyenne trente minutes et ont été individuelles et semi-directives. Ce type d'approche a permis aux participants de s'exprimer librement sur les thèmes choisis, tout en offrant la possibilité de revenir sur certains points ou de compléter leurs réponses. Les chercheurs ont adopté une approche flexible, laissant de la liberté aux participants pour exprimer leurs motivations, opinions, attitudes et sentiments en lien avec les sujets étudiés. Ils ont intervenu le moins souvent possible, afin de recueillir des données les plus naturelles possible. Des questions de relance ont parfois été posées en fonction de leur pertinence pour l'objet de recherche, selon les conseils de Grawitz (2000).

#### **3.3. Guide d'entretien**

Le guide d'entretien comprend trois thèmes abordant différentes dimensions du stress professionnel en milieu hospitalier et son lien avec l'implication organisationnelle. Le premier thème permet à l'interviewé de se présenter et de décrire l'environnement de travail, en évoquant également la communication avec les supérieurs hiérarchiques et le climat social, notamment la fréquence des conflits.

Le deuxième thème explore la connaissance de l'interviewé sur le stress professionnel, ses symptômes, les principaux facteurs de stress au sein de l'établissement, ainsi que les mesures prises pour gérer le stress chez les employés. Le dernier thème se concentre sur la signification de l'implication organisationnelle pour l'interviewé et son lien avec le stress professionnel. Il examine également l'influence du stress au travail sur l'implication organisationnelle et questionne les initiatives prises par l'établissement pour encourager l'engagement des employés. Une section est réservée aux ajouts ou informations supplémentaires que l'interviewé pourrait souhaiter partager. Le guide d'entretien paraît complet et bien structuré pour obtenir des informations pertinentes sur cette problématique dans le contexte hospitalier.

### 3.4. Analyse des données

La méthode d'analyse des données utilisée dans cette recherche consiste en une analyse de contenu dirigée. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits. La totalité des discours a été épurée des éventuels biais et interférences telles que les bégaiements, les interjections et les hésitations, puisque le but de notre recherche n'est pas d'interpréter cette partie du discours des interviewés. (Georges, 2002). Excepté cette manipulation, l'ensemble des données a été respecté lors de la transcription et nous sommes restés fidèles à l'authenticité des réponses présentées par les sondés (Spradley, 1980 ; Georges, 2002). Une fois les données préparées, une analyse thématique a été réalisée pour étudier le contenu des discours recueillis. L'utilisation du logiciel Nvivo a permis de faciliter cette approche en identifiant les thèmes, concepts, mots et idées clés présents dans les réponses des participants, tout en impliquant activement le chercheur dans le processus de codification et d'exploration des significations.

## 4. Résultats et discussion

La sélection de participants issus de divers postes et responsabilités au sein de l'établissement contribue à une approche holistique de l'étude qualitative sur le stress professionnel et son impact sur l'implication organisationnelle dans le contexte hospitalier. Les durées d'entretien suffisamment longues offrent également aux participants la possibilité de partager leurs expériences et points de vue de manière détaillée.

Le tableau ci-dessous représente l'ensemble des interviewés :

**Tableau 1 : Caractéristiques des participants**

Interviewé	Sexe	Poste	Durée de l'entretien (minutes)
P1	Femme	Chef du service des Ressources Humaines et Communication	43
P2	Homme	Chef du service des soins infirmiers et techniques de santé	42
P3	Homme	Surveillant général	38
P4	Femme	Directrice de l'Hôpital des spécialités et Chef de service de dermatologie	33
P5	Homme	Chef de division de l'enseignement hospitalier de la recherche scientifique et de l'innovation	35
P6	Homme	Infirmier chef	31
P7	Homme	Chef du Service des Ressources Humaines	35



#### 4.1. Thème 1 - Environnement organisationnel et stress

Le nuage de mots est un outil qui montre la présence et l'apparence des mots les plus utilisés dans les documents collectés dans une recherche. En effet, le logiciel Nvivo, permet cette option pour avoir des résultats préliminaires et de manière rapide, ce qui donne une vision générale sur les éléments abordés dans l'analyse des résultats. La figure ci-dessous donne le nuage de mots selon le premier thème de notre étude : l'environnement organisationnel et le stress.



Figure 1 : Nuage des mots " Thème 1 "

Le nuage des mots des interviews montre que les mots « communication, conflits, climat, social, infirmiers, hiérarchique, organisation, relation, supérieurs, professionnel, charge, collaborateurs, absence, problèmes, culture, motivation, différence, départ » sont plus fréquents dans le discours des interviewés au sein du CHU. Cela signifie qu'il y a effectivement certains éléments de l'environnement organisationnel qui sont des facteurs du stress pour le personnel du CHU de Fès - Maroc en particulier et dans le milieu hospitalier en général au Maroc. Cela montre que l'environnement du milieu hospitalier est plein de facteurs qui impactent la gestion de ces organisations et par conséquent impactent l'implication du personnel et des autres parties prenantes. Cette déduction ressemble aux autres travaux de recherches qui analysent l'environnement des organisations hospitalières.

#### 4.2. Discussion des Facteurs liés à l'environnement organisationnel hospitalier et stress

La perception de l'environnement du travail dans un hôpital est confirmée par les répondants qu'il est caractérisé par la turbulence, par l'omniprésence du stress, qui souffrent des conditions de travail, de la charge de travail, confrontation continue de souffrance des malades et de manque de motivation. L'analyse de l'environnement du milieu hospitalier est résumée comme il est avancé par les répondants dans :

**Communication avec les supérieurs hiérarchiques :** La communication avec les supérieurs hiérarchiques est un facteur très important pour le bon fonctionnement de chaque organisation. Elle dépend de la culture organisationnelle d'une part et de la personnalité et des principes du personnel d'autre part. En effet, chaque organisation dote sa culture propre qui la diffère des autres organisations

même si elles sont du même domaine. Pour notre cas, la communication avec les supérieurs hiérarchiques ne se fait pas d'une manière fluide, comme il est avancé par P1 *« je pense que la communication au sein de notre organisation fait défaut et que la relation entre les supérieurs hiérarchiques et les employés n'est pas exemplaire, chose qui explique en partie les tensions apparentes au sein de l'hôpital, les conflits interpersonnels et bien d'autres comportements (absentéisme, présentéisme, dépôts de certificats médicaux de maladies non justifiés »*. De même, P2 a confirmé que *« le grand problème est la communication, si je parle de la communication entre les infirmiers et leurs chefs hiérarchiques, chose qui m'intéresse plus, je peux dire que cette communication est caractérisée par un complexe de supériorité dans la plupart des cas, les chefs des services qui sont des professeurs en médecine traitent les infirmiers comme des subordonnés mal disciplinés, voire un mal nécessaire »*. Un autre répondant voit que la communication se diffère d'une catégorie du personnel à une autre, il a confirmé que *« si vous me posez la question à moi, je considère que ma relation avec mes supérieurs hiérarchiques est assez bonne, je ne trouve aucune difficulté là-dessus. Par contre, les infirmiers dans la plupart de temps réclament une mauvaise communication entre eux et leurs chefs hiérarchiques. Chose qui dégrade les relations dans les services hospitaliers et retenti bien sûr, sur la qualité de soins »*.

La communication dans le milieu hospitalier est trop limitée comme il est avancé par la majorité des répondants. Elle touche en premier lieu le sujet de travail, le suivi et le contrôle de l'activité des infirmiers et le recours à des mesures disciplinaires en cas de nécessité. Ceci s'explique par le fait que la relation entre les supérieurs et leurs collaborateurs dépend uniquement des personnes elles-mêmes, de leurs personnalités et de leur cumul culturel et éducatif. Et ce en l'absence des valeurs et d'une culture organisationnelle.

La communication avec le supérieur hiérarchique joue un rôle important dans le développement d'un climat organisationnel favorable. Le milieu hospitalier marocain a vraiment besoin de revoir la stratégie de communication interne ; de former les gestionnaires sur les différents styles de management et de leadership.

***Climat social en milieu hospitalier et conflits interpersonnels*** : Le climat social est, en partie, impacté par les conditions de travail et la qualité de la communication au sein de l'organisation. Ainsi, il est influencé par des éléments tels que les conditions de travail, la surcharge de travail, et les situations difficiles, notamment les cas de décès et de maladies graves, en particulier dans le domaine de l'oncologie. De plus, le climat social est un facteur déterminant des conflits qui peuvent surgir dans le milieu hospitalier. Comme il est avancé par les répondants à titre d'exemple P2 *« je pense que c'est aussi la même chose que la communication. Évidemment en l'absence de canaux de communication structurés, fluides et efficaces, nous ne pouvons pas avoir un climat social sain. Il faut dire, que plusieurs facteurs impactent la qualité de l'environnement du travail tel que l'absence des rencontres entre personnel et responsables, la non implication de la majorité du personnel dans les projets de l'établissement, le sentiment de marginalisation ressenti par la plupart des employés »*. Ces éléments expliquent la fréquence des conflits interpersonnels au sein de l'établissement, en mettant en lumière la charge de travail considérable qui ne laisse pas suffisamment de temps aux dirigeants pour se pencher sur les problèmes de communication ou de climat social. De plus, la situation post-Covid-19 rend le contexte encore plus complexe. Cette nouvelle réalité fragilise toutes les relations au sein du centre, comme le confirme P3 : *"Je pense qu'un climat social défavorable règne au CHU. Des conflits éclatent fréquemment dans les différents services, entraînant des conseils de discipline, des journées de grève et une augmentation des certificats médicaux. Bien que je n'aie pas de statistiques précises, c'est le sentiment général parmi la plupart des infirmiers. La plupart du*

*temps, cela est probablement dû à des conflits inter-services (entre la hiérarchie et les collaborateurs), exacerbés par le nouveau contexte post-Covid-19."*

Nous constatons que le climat social qui est un indicateur de la santé psychologique de l'établissement n'est pas assez favorable. Ceci est expliqué par une carrière démotivante et plafonnée, une charge de travail excessive, une absence de reconnaissance et de motivation, une relation professionnel/ hiérarchie tendue. Ces facteurs expliquent les départs massifs des infirmiers vers d'autres structures ou d'autres pays, à la recherche de conditions meilleures de travail et de vie. Cette situation alarmante nécessite une intervention rapide des gestionnaires pour mettre en place des mesures et des stratégies afin de rendre le climat social plus favorable et plus attractif pour cette catégorie de personnel.

#### 4.3. Thème 2 - Stresseurs et stress au travail

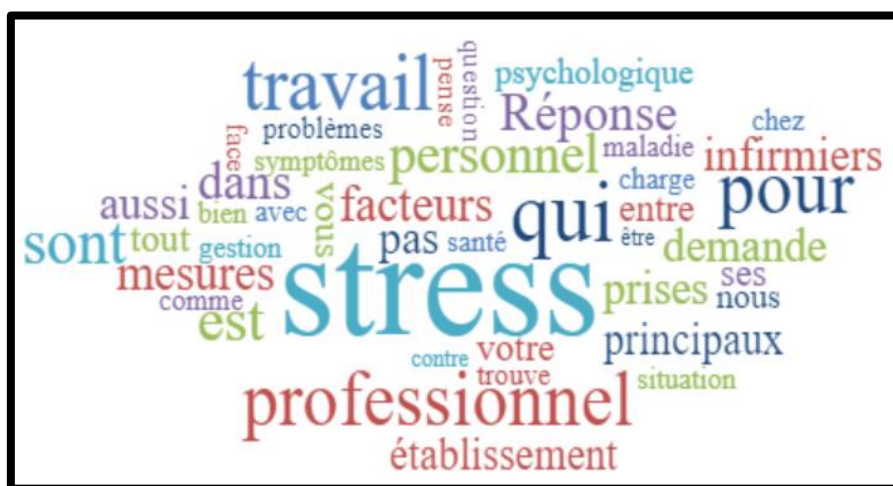


Figure 2 : Nuage des mots " Thème 2 "

D'après le nuage des mots relatif au thème 2, il apparaît que les mots « stress, professionnel, travail, psychologique, personnel, infirmiers, hiérarchique, relation... » sont les mots les plus fréquents dans les données collectées. Et les mots « carrière, départ, absentéisme, culture, conditions, motivations... » apparaissent d'une manière moins importante.

#### 4.4. Discussion des déterminants du stress au travail

Le stress est largement reconnu comme la maladie emblématique du siècle, et il revêt une gravité accrue dans le contexte professionnel. En effet, les déterminants du stress au travail varient d'un contexte à l'autre. Le milieu hospitalier, en particulier, offre un terrain propice au développement de cette maladie. Le stress se manifeste comme une réaction de l'organisme face à des situations de déséquilibre entre ressources et exigences, étant favorisé par divers facteurs d'origine organisationnelle ou personnelle.

**Facteurs du stress d'origine organisationnelle :** Concernant le milieu hospitalier examiné dans notre étude, les principaux facteurs de stress émanent de sources organisationnelles ou personnelles. Comme l'a souligné P1, « *les facteurs organisationnels incluent la charge de travail, notamment liée à l'utilisation d'un système d'information informatisé et d'une gestion de pharmacie automatisée qui suscite des opinions divergentes quant à son utilité. S'y ajoutent la pression excessive de la population, les confrontations avec des cas de décès ou de patients désespérés, l'absence de soutien psychologique, l'ambiguïté des rôles, l'absence de procédures de travail claires, une gestion de carrière démotivante et des difficultés à concilier vie professionnelle et vie personnelle* ».

De même P2, P3 et P4 confirment que « *le secteur de la santé est reconnu pour son caractère stressant à l'échelle mondiale ; ajoutant à ça le problème du manque du personnel aussi bien médical*

*qu'infirmier, les conditions de travail qui sont de plus en plus insupportables, une population trop exigeante, une demande de soins en augmentation constante. Tout ça en l'absence de toute source de motivation ou d'encouragement (soutien psychologique, accompagnement, formation...). Ajoutant à ça, les problèmes dont souffre le secteur de la santé marocain : demande de soins excessive, ressources humaines insuffisantes, charge de travail excessive surtout avec l'obligation de travailler avec un système informatisé parfois défaillant et des distributeurs automatiques de médicaments qui souffrent de plusieurs lacunes. »*

L'analyse exhaustive des réponses converge vers une identification commune des facteurs et déterminants du stress dans le milieu hospitalier. Elle met en évidence que le stress au sein de cet environnement résulte de divers éléments, notamment une charge de travail excessive, un climat social défavorable, des conflits interpersonnels, un manque de communication entre la hiérarchie et les professionnels, les exigences du travail (telles que le système d'information hospitalier), l'agressivité occasionnelle des usagers, le plafonnement des perspectives de carrière et enfin l'absence de soutien organisationnel.

**Mesures prises pour faire face au développement du stress professionnel :** La gestion du stress professionnel au sein des établissements hospitaliers est impérative et doit recevoir une attention soutenue de la part des dirigeants pour préserver la motivation du personnel et maintenir la passion au travail. Les résultats préliminaires de notre étude indiquent que les initiatives mises en place pour faire face au développement du stress professionnel sont, surtout, centrées autour de la formation continue sur la gestion du stress. Selon les déclarations de P7, *« le CHU organise des séances de formation continue sur la gestion du stress, dirigées par des experts en psychiatrie et en psychologie du travail. De plus, il a créé une unité dédiée à la santé et à la sécurité au travail, dirigée par un professeur en médecine de travail. Aussi, la création de la Fondation Hassan II des œuvres sociales offre des services divertissants tels que l'accès aux centres d'estivage, qui peuvent contribuer à atténuer le stress du personnel. La représentativité du personnel au sein du Conseil d'administration permet également de soulever de tels problèmes au sein de cet organe décisionnel. »*.

Dans le même sens, P6 confirme que *« Les initiatives mises en œuvre par l'administration pour atténuer le stress professionnel comprennent en premier lieu un soutien psychologique, une démarche dont nous sommes tous conscients. Nous nous efforçons d'établir des relations positives avec l'ensemble des infirmiers, cherchant à répondre au mieux à leurs demandes compte tenu des moyens disponibles. De plus, la question du prime de rendement, exclusif au centre, est soulignée comme un outil de motivation du personnel. Parallèlement, des séances de formation continue sur la gestion du stress sont organisées, animées par des experts en psychiatrie et en psychologie du travail. Les journées scientifiques de l'infirmier sont également mises en avant en tant qu'opportunités de rencontres et d'échanges non seulement entre les infirmiers eux-mêmes, mais également avec d'autres catégories de personnel, tels que les médecins, les administrateurs et les ingénieurs. »*.

Les autres participants ont également corroboré les mêmes initiatives, à savoir l'organisation de séances de formation avec des professionnels de la psychologie, la motivation financière et les activités de loisirs proposées par les œuvres sociales pour les fonctionnaires. Cependant, la majorité des répondants soulignent que ces mesures demeurent limitées et qu'il est nécessaire de prendre des mesures supplémentaires, au-delà de la formation continue, jugée insuffisante pour faire face au stress. Il est également important de reconnaître que le secteur de la santé reste intrinsèquement stressant et connaît des périodes particulièrement exigeantes, comme cela a été le cas avec la Covid-19.

### Thème 3 : Stress et implication organisationnelle

Le nuage de mots concernant le troisième thème se présente comme le montre la figure ci-dessous.

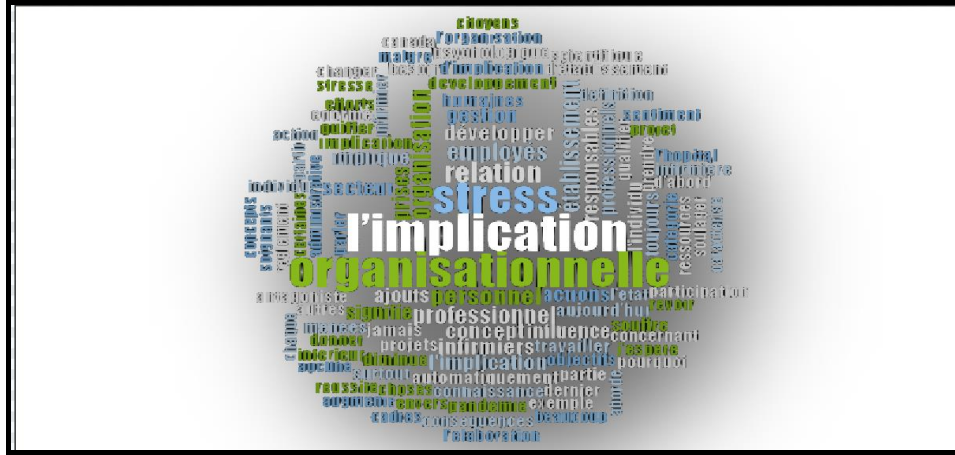


Figure 3 : Nuage des mots " Thème 3 "

D'après cette représentation, les termes tels que "implication, stress, relation, professionnel, projets, infirmiers, sentiment personnel, souffrance..." se démarquent comme les plus fréquents dans le nuage de mots ci-dessus. Cela confirme la prévalence de ces concepts dans le thème, corroborant ainsi ce qui a été avancé quant à la fréquence des mots pour cette catégorie. Ces éléments serviront de base à notre analyse approfondie de ce volet.

#### 4.5. Discussion de L'impact du stress au travail sur l'implication organisationnelle

**Perception de l'implication organisationnelle :** De prime à bord, les résultats de notre étude qualitative, nous donnent une idée sur la perception des dirigeants de différents niveaux hiérarchiques sur le concept de l'implication organisationnelle.

En réalité, la majorité des participants est d'avis que l'implication organisationnelle se définit comme l'engagement du personnel dans les projets et les initiatives de développement dirigés par l'organisation. C'est un état psychologique qui caractérise la relation entre l'individu et son organisation, impliquant un accord tacite basé sur le partage, la transparence et le soutien psychologique. Il s'agit également du sentiment d'appartenance d'un individu à son établissement, perçu comme un refuge et un foyer. En outre, l'implication organisationnelle se manifeste lorsque quelqu'un investit pleinement ses efforts pour que son organisation atteigne ses objectifs, considérant le succès de l'organisation comme faisant partie intégrante de son propre succès.

**Stress et implication organisationnelle :** En ce qui concerne l'impact du stress au travail sur l'implication organisationnelle, les répondants ont confirmé l'existence d'une relation significative entre ces deux concepts, soulignant l'impact négatif du stress sur l'implication organisationnelle. Comme le confirme P7 : « Bien sûr, cet impact est très marqué. J'ai déjà évoqué le cas de personnes ayant quitté leur emploi, voire le pays en raison de cet état de stress. Je pense qu'après la période post-Covid-19, les responsables du secteur de la santé, en général, doivent reconsidérer le mode de gestion standardisé adopté pour l'ensemble de la fonction publique. » De même, P2 confirme que : « En ce qui concerne la relation entre le stress et l'implication organisationnelle, je pense que l'implication est plus prononcée

*chez les personnes moins stressées. À mesure que le stress augmente, automatiquement, l'implication diminue. On ne peut jamais avoir une personne stressée et simultanément impliquée envers son organisation. ».*

Les entretiens ont confirmé l'impact significatif et défavorable du stress au travail sur l'implication organisationnelle. Cet impact se traduit par une diminution de l'implication organisationnelle à mesure que le niveau de stress au travail augmente. Cette diminution se manifeste par le développement d'un sentiment de non-appartenance à l'établissement, incitant plusieurs individus à quitter leur emploi à l'hôpital à la recherche de postes de travail plus attrayants. Elle se reflète également dans la négligence des objectifs fixés par l'organisation et dans la prédominance des objectifs personnels par rapport aux objectifs organisationnels.

**Mesures prises pour développer le sentiment d'implication** : Les actions visant à favoriser l'implication organisationnelle des employés varient d'une organisation à l'autre et d'un contexte à l'autre. La culture et les valeurs organisationnelles jouent un rôle capital dans le développement de l'implication organisationnelle, en particulier l'implication affective. Selon les résultats de notre étude, ces actions se résument, comme nous l'avons déduit de nos données, par l'implication des employés dans l'élaboration des projets et des règlements, comme le confirme P1 : « *Certaines actions incluent, par exemple, la participation du personnel à l'élaboration du règlement intérieur ou du projet d'établissement. La gestion des ressources humaines ne doit pas se limiter à la gestion administrative du personnel et à l'application de la réglementation rigide, mais elle doit également se tourner vers la motivation et l'intégration.* ». D'autres participants suggèrent d'autres mesures, telles que l'organisation de sessions de formation continue. Outre leurs contributions scientifiques, ces sessions offrent des espaces de discussion permettant au personnel infirmier d'aborder ses problèmes. En conséquence, elles représentent une opportunité pour les dirigeants de comprendre les préoccupations de cette catégorie de professionnels de la santé et d'agir de manière appropriée pour éviter d'éventuelles complications. Les dirigeants restent à l'écoute des infirmiers, s'efforcent de répondre à leurs préoccupations, discutent de tous ces problèmes et cherchent des solutions malgré la pénurie de ressources. Ils accordent également une attention particulière à la santé mentale des soignants, qui a un impact négatif sur la qualité des services offerts à la population.

## 5. Conclusion

En conclusion, le secteur hospitalier représente un environnement extrêmement stressant, épuisant et fatigant. Malheureusement, le Maroc est mal classé dans le classement mondial de la santé. Il est impératif d'accorder une attention particulière aux infirmiers, qui constituent les piliers de tout système de santé. La problématique du stress au travail suscite des débats persistants dans le secteur de la santé, surtout avec l'avènement de la pandémie de la Covid-19.

Des solutions radicales doivent être recherchées pour résoudre les problèmes qui pèsent sur les épaules des professionnels de la santé. Ces derniers doivent être traités de manière distincte des autres fonctionnaires de l'État. Il est crucial de rendre le secteur de la santé plus attractif et motivant afin de relever les défis qui se présentent. Il est essentiel de se pencher sur la santé mentale des soignants, d'adopter une approche scientifique, de travailler sur la question du stress et de l'implication, et d'ouvrir le débat avec tous les acteurs concernés, y compris les responsables des ressources humaines, les gestionnaires du personnel infirmier, le médecin du travail, ainsi que tous les responsables et chefs hiérarchiques.

Cela est particulièrement crucial pour la catégorie des infirmiers, qui constitue la grande majorité des cadres de santé. Cette catégorie est aujourd'hui caractérisée par le désir de quitter le secteur de la santé

pour d'autres horizons, que ce soit en changeant de profession ou en quittant le territoire marocain pour travailler dans d'autres pays, le Canada étant un exemple de pays très demandeur de la main-d'œuvre infirmière marocaine. Il est également essentiel de travailler sur la question des risques psychosociaux et des relations humaines au sein de l'hôpital public. Un professionnel de la santé satisfait et épanoui dans son travail contribuera automatiquement à donner le meilleur de lui-même pour répondre aux besoins de ses patients.

## REFERENCES

- [1] Eason, G. Noble, B. and Sneddon, I. N. "On certain integrals of Lipschitz-Hankel type involving products of Bessel functions," *Phil. Trans. Roy. Soc. London*, vol. A247, pp. 529–551, April 1955. (references)
- [2] Van Maanen, J. (1980). Review of Participant Observation.; *The Ethnographic Interview.*, by J. P. Spradley. *Administrative Science Quarterly*, 25(3), 526–530. <https://doi.org/10.2307/2392270>
- [3] Grawitz, Madeleine (2000). *Méthodes des sciences sociales*. 11e édition. Paris: Dalloz.
- [4] Meyer J. P. & Herscovitch L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, vol. 11, n° 3, 2001, pp.299-326.
- [5] Mowday R. T. & Porter L. W. & Steers R. M. (1982). *Employee-organization Linkages*, Academic Press, New York.
- [6] Kahn R. & Wolfe D. & Quinn R. & Snoek J. & Rosentbal R., *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Wiley, New York, 1964
- [7] Bass, B. M., et Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, California: MindGarden Inc
- [8] Meyer John, Allen Natalie. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human resource management review*, 1, 1991, p. 61-89.
- [9] Goswami, G. T. (2015). 'Job Stress and Its Effect on Employee Performance in Banking Sector'. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 6(2),51–57, from <http://scholarshub.net/index.php/icms/article/view/145/139>.
- [10] Seaward, B.L. (2016) 'Essentials of Managing Stress', Jones & Bartlett Learning: New York, NY, USA
- [11] Kanellakis, K., Karakasidou, E., & Koutsoukis, N. S., (2018) 'The Role of Occupational Stress and Emotional Intelligence in Working Health-Care and Medical Environments'. *Psychology*, 9, 1516-1529.
- [12] 2020, 'Occupational health: Stress at the workplace. World health organization', from [www.who.int/news-room/q-a-detail/occupational-health-stress-at-the-workplace](http://www.who.int/news-room/q-a-detail/occupational-health-stress-at-the-workplace).
- [13] Leiter, M. P., Frank, E., & Matheson, T. (2011). Demands, values, and burnout: relevance for physicians. *Canadian Family Physician*, 57(3), 399-401.