

## **Etude exploratoire des cadres intermédiaires épuisés au Maroc**

### **Exploratory study of exhausted middle managers in Morocco**

**EL-ABBADI Ikrame**

Docteur à ENCG de Tanger

Université Abdelmalek Essaadi, Tétouan, Maroc

**[Ikrame.elabbadi@gmail.com](mailto:Ikrame.elabbadi@gmail.com)**

**Date de soumission :** 16/11/2019

**Date d'acceptation :** 22/01/2020

**Pour citer cet article :**

EL-ABBADI. I (2020) «Etude exploratoire des cadres intermédiaires épuisés au Maroc », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 131 - 153

**Digital Object Identifier :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.3632084>

## Résumé

Cette étude consiste à appréhender les difficultés rencontrées par les cadres dans le secteur privé marocain. Une étude qualitative exploratoire auprès de cette population, a permis, au travers des récits de vies des cadres « épuisés », d'identifier les événements perturbateurs de leurs vies professionnelles, et d'adapter chemin faisant notre modèle conceptuel. L'analyse des données qualitatives collectées a permis donc de dévoiler les causes et les conséquences responsables de cette situation d'épuisement chez les cadres marocains. Il s'agit des facteurs organisationnels (manque de reconnaissance financière, injustice salariale, mode de management disproportionné), personnels (déséquilibre VP/vp), relationnels (conflits, manque de reconnaissance immatérielle, non-partage d'informations), ceux liés à la tâche (charge de travail, rythme de travail élevé, cadence de travail élevée, monotonie au travail, imprécision des tâches à effectuer), ainsi que les réactions comportementales (refuges et intention de quitter) adoptées au moment de l'épuisement.

**Mots clés :** Epuisement professionnel ; cadres épuisés ; étude exploratoire hybride : analyse des occurrences ; analyse des cooccurrences.

## Abstract

This study consists of understanding the difficulties encountered by managers in the Moroccan private sector. An exploratory qualitative study of this population has made it possible, through life stories of "exhausted" executives, to identify the disruptive events in their professional lives, and to adapt our conceptual model along the way. The analysis of the qualitative data collected therefore made it possible to reveal the causes and the consequences responsible for this situation of exhaustion among Moroccan executives. These are organizational factors (lack of financial recognition, salary injustice, disproportionate management mode), personal (imbalance PL/pl), relational (conflicts, lack of immaterial recognition, non-sharing of information), those related to the task (workload, high pace of work, high rate of work, monotony at work, imprecision of the tasks to be performed), as well as the behavioral reactions (shelters and intention to leave) adopted at the time of exhaustion.

**Keywords :** burnout ; exhausted executives ; Hybrid exploratory study ; occurrence analysis ; co-occurrence analysis.

## Introduction

Agir pour la performance organisationnelle, et suivre les nouvelles tendances technologiques et productives sans prendre en considération le bien-être des individus, est une réalité douloureuse. Elle dévoile l'influence néfaste du développement économique sur la santé de l'Homme. Dans un tel environnement de travail, le salarié est exposé à un certain nombre de risques qui peuvent se traduire par le nombre croissant des accidents de travail, des maladies professionnelles et des risques psychosociaux (RPS). Selon le Bureau International du Travail (BIT), « *les RPS peuvent porter atteinte à l'intégrité psychique et physique des travailleurs en se manifestent sous forme de : stress professionnel, violences internes regroupant les conflits interpersonnels ainsi que des violences externes infligées par des personnes externes à l'organisme* ». Certes, les bouleversements qu'a connus le monde de travail ont altéré gravement la santé des salariés au milieu professionnel.

La détérioration de l'environnement professionnel et l'altération du rapport de l'homme à son organisation sont critiquées par praticiens et théoriciens. Les situations de stress et d'épuisement professionnel sont considérées d'être parmi les indicateurs majeurs de relâchement progressif de ce rapport (Hoel, Sparks et Cooper, 2001 ; Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, 2002 ; Brunstein, 1999). L'impact de ces risques sur la santé des salariés et sur la performance de l'organisation n'est plus à démontrer.

Selon les résultats d'une enquête menée par le cabinet ReKroute.com (2017)<sup>1</sup>, 49 % des cadres marocains questionnés ressentent du stress et de la fatigue morale, 9 % de la fatigue chronique ou des insomnies. Aussi, 65 % de ces cadres fatigués et épuisés sont des seniors ayant plus de 10 ans d'expériences.

Au Maroc, malgré la gravité des chiffres rapportés par l'étude du cabinet Rekrute.com (2017) et son impact social considérable, force est de constater le peu de travaux académiques consacré à l'épuisement professionnel. Après consultation des bases de données Sciencedirect, Medline, Cairn info et Scirp, du catalogue national des thèses TOUBKAL de l'Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique IMIST et les bases de données

---

<sup>1</sup> L'enquête de Jobboard Recrute.com a porté sur un échantillon de 2.867 cadres marocains appartenant à des secteurs différents : la banque et finance (11%), le BTP et génie civil (8%), l'automobile (7%) et l'informatique (7%). Les structures dont fait partie les cadres sont aussi de différentes tailles : (27%) travaillent dans des PME, le quart dans de très grandes entreprises de plus de 1.000 employés, 21% opèrent dans des TPE et 17% dans des GE.

électroniques des Universités Mohammed V Suissi et Hassan II, Sabine Battal et ses collègues (2015) recensent treize articles et sept thèses portant sur les risques psychosociaux et la qualité de vie de vie au travail, dont la majorité (85%) ont été réalisés dans le secteur médical. Les 15% restantes concernent les chauffeurs de poids lourds et les chauffeurs de petits et grands taxis. Plus récemment une enquête s'est intéressée (ElMossati et al., 2016) au burnout des enseignants universitaires. Pour ces raisons, cette recherche vise à sensibiliser les individus et mettre en place des programmes de préventions efficaces. De plus, nous estimons démontrer la gravité du burnout tout en analysant ses causes, ses propriétés et ses conséquences. Plus précisément, nous désirons répondre à quelques questionnements : Comment les cadres marocains vivent leur épuisement professionnel ? Quelles en sont les causes ? Et comment se manifeste-t-il ?

Pour cela, nous avons effectué quatorze entretiens en respectant le principe de saturation théorique (Glaser & Strauss, 1967). Ces entretiens ont été menés auprès des cadres épuisés du secteur privé au Maroc. Nous les avons interviewés dans le cadre d'entretiens de type « récit de vie ». Par ailleurs, un travail de recueil, de codage des données et des analyses intra-cas et inter-cas a été effectué pour évaluer le poids des thèmes prononcés par les cadres.

Nous présentons donc, les repères conceptuels et théoriques du burnout, la méthode de recueil des données, l'analyse des informations collectées et enfin la discussion des résultats obtenus.

### **1. Repères théoriques et conceptuels de l'épuisement professionnel**

Plusieurs chercheurs, principalement les psychologues et les sociologues du travail, se sont penchés à analyser les antécédents de l'épuisement professionnel depuis les premières descriptions du phénomène par le psychiatre américain Herbert Freudenberguer en 1974. Dans une « *Free Clinic* » prenant en charge des toxicomanes, l'auteur a observé quelques symptômes sur les soignants bénévoles, tels qu'une fatigue progressive, ainsi que des troubles de la conduite et de l'humeur. Ceci l'a amené à utiliser le terme « burnout » dans ses écrits pour caractériser l'état mental de ces soignants.

Par la suite, les recherches se sont étendues aux différents secteurs et professions. Les recherches empiriques se sont élargies pour traiter presque tous les métiers, notamment ceux où les contacts sont moins importants. Selon Schaufeli et Taris (2005), il n'y a pas de raison que le burnout soit limité au secteur des services humains.



Les psychologues et les psychiatres considèrent que l'épuisement professionnel est une manifestation des fragilités individuelles. Ils proposent des stratégies préventives pour la sensibilisation des salariés épuisés, et ceux ayant les symptômes de ce syndrome (Kirouac, 2012). Quant aux mesures thérapeutiques, ils recommandent l'intervention d'un psychothérapeute ou la prise de psychotropes. Les sociologues voient dans l'épuisement professionnel une pathologie sociale, le résultat de l'idéalisation et de la performance professionnelle portée par l'esprit du capitalisme contemporain (Taylor, 1999). Quant aux cognitivistes, ils considèrent l'épuisement professionnel comme le résultat d'une double évaluation : l'évaluation primaire et l'évaluation secondaire. La première correspond à une situation où l'individu tente de mesurer sa situation face à un événement de stress : « pas grave, bien, pas bien ». Après cette évaluation, l'individu estime si la situation est dangereuse. La deuxième est un processus plus intellectuel dans lequel l'individu tente à rétablir la situation en cherchant une solution pour supprimer, diminuer l'évènement dangereux considéré comme « pas bien » (EL-Abadi, 2020).

De toutes les approches définissant le burnout, l'approche basée sur les ressources d'Hobfoll (1989) a retenu notre attention. Cette théorie motivationnelle met l'accent sur les ressources que possède chaque individu pour atteindre ses objectifs. Selon cette théorie, des exigences relatives au travail ont souvent pour conséquence un épuisement lent des ressources (Hobfoll & Shirom, 1993). Or, cette dépréciation progressive des ressources conduit à l'épuisement professionnel (Hobfoll et al., 1993). Le burnout apparaît donc lorsque les ressources de l'individu sont menacées (insécurité au travail), perdues (perte de poste) ou quand le retour sur investissement réalisé n'est pas fructueux (absence de promotion et de récompenses).

Dans le même sens, d'autres auteurs ont appuyé l'idée développée par Hobfoll (1989). Ils mettent l'accent sur l'importance des ressources et leur rôle majeur dans la réussite de la vie professionnelle des individus. Shirom et Melamed (2006) ont proposé une définition pour le concept d'épuisement professionnel qui s'inscrit dans les prolongements de la théorie de préservation des ressources d'Hobfoll (1989). Ils ont défini l'épuisement professionnel à travers trois dimensions : l'épuisement physique, l'épuisement émotionnel et la lassitude cognitive. L'épuisement physique se caractérise par un manque d'énergie et un grand sentiment de fatigue qui empêchent l'individu de s'occuper de ses tâches quotidiennes au travail. L'épuisement émotionnel se définit par une baisse d'énergie qui entrave le développement et le maintien de ses relations interpersonnelles. Enfin, la lassitude cognitive

touche les capacités mentales d'un individu et se définit par une réduction de la vitesse de la pensée et de l'agilité mentale (Shirom & Melamed, 2006).

## 2. Echantillon et collecte de données

L'objectif de cette recherche est de comprendre le développement de l'épuisement professionnel chez les cadres marocains. De ce fait, nous nous sommes orientés vers des cadres ayant des symptômes de ce mal-être, et qui souffrent des difficultés permanentes dans le milieu professionnel, notamment, les cadres du secteur privé. Notre choix est porté sur cette population pour multiples raisons. Le contenu de l'activité des cadres, leur position stratégique dans l'entreprise est à l'origine, selon certaines enquêtes, du stress et de la fatigue qu'ils vivent au quotidien (Loriol, 2006 ; Courpasson & Thoenig, 2008). Ainsi, une étude publiée par Technologia (2014), avance que l'épuisement émotionnel serait plus fort chez les cadres. Marianne (2010) de son côté souligne que les cas des cadres épuisés se multiplient, et que ce phénomène est présent dans tous les secteurs et toutes les formes d'organisation (Golembiewski et al., 1998).

Pour mieux comprendre les difficultés de leurs vies professionnelles, nous avons distribué un questionnaire-test auprès des cadres travaillant dans des structures différentes. Nous avons mesuré leur degré du burnout en vue d'appréhender les exigences ayant généré une réduction de leurs ressources au travail. Nous avons contacté par la suite ces cadres et les avons invité à s'exprimer dans le cadre d'entretiens en face à face. Les quatorze entretiens effectués, ont été sélectionnés soigneusement afin de choisir uniquement les cadres ayant un niveau élevé d'épuisement. Après l'évaluation des questionnaires renseignés, nous avons invité par mail les cadres épuisés à s'exprimer dans le cadre d'entretiens de type récit de vie (voir annexe 1). Cette méthode de collecte d'informations nous a été utile pour identifier les événements à partir desquels la situation professionnelle des cadres s'est dégradée. Les quatorze participants à cette étude travaillent dans des secteurs d'activités variés et dans des zones géographiques variées. Le tableau N°1 (p : 7) ci-dessous présente les caractéristiques des interviewés.

**Tableau N°1 : Caractéristiques des cadres**

Cadres	Age	Niveau d'études	Secteur d'activité	Lieu de travail	Ancienneté dans le poste	Nombre expériences Préalables
Cadre 1	30	Bac+5	Fabrication et extrusion du PVT	Casablanca	3 ans	3 ans
Cadre 2	35	Bac+5	Bancaire	El-Jadida	4 ans	8 ans
Cadre 3	29	Bac+5	Automobile	Casablanca	1 an	4 ans
Cadre 4	26	Bac+5	Consulting	Casablanca	1 an	3 ans
Cadre 5	39	Doctorat	Télécommunication	Tanger	2 ans	14 ans
Cadre 6	32	Bac+5	Automobile	Tanger	7 mois	10 ans
Cadre 7	27	Bac+5	Automobile	Tanger	2 ans	1 an
Cadre 8	37	Bac+6	Bancaire	Tanger	10 ans	6 ans
Cadre 9	31	Bac+5	Automobile	Tanger	1 an	4 ans
Cadre 10	36	Bac+5	Bancaire	Fès	10 ans	1 an
Cadre 11	24	Bac+5	Automobile	Tanger	8 mois	8 mois
Cadre 12	40	Bac+5	Consulting	Fès	17 ans	10 ans
Cadre 13	27	Bac+5	Bancaire	Meknès	5 ans	0
Cadre 14	24	Bac+5	Automobile	Kénitra	2 ans	0

Source : « élaboré par l'auteure »

### 3. Analyse des récits de vie

Pour bien appréhender les exigences et les ressources manquantes générant l'épuisement professionnel, nous avons mobilisé la méthodologie de l'analyse de contenu. Cette méthode d'analyse des données est subdivisée en deux phases primordiales : l'analyse intra-cas et l'analyse inter-cas.

#### 3.1. Analyse intra-cas

Dans cette étape d'analyse, le chercheur structure et organise les données selon une progression analytique. Les données collectées seront donc organisées d'une façon itérative selon trois phases : la codification, le regroupement et la catégorisation.

##### → Codification des données

Après une lecture attentive des entretiens retranscrits, trois techniques de codification ont été mobilisées : la codification initiale, le regroupement et la codification thématique. Cette opération consiste à dresser une liste des codes (catégories ou thèmes) riche représentant les propos des interviewés.

Le processus de codification a été réalisé par plusieurs codeurs appartenant à la cellule de recherche, afin de s'assurer de la fiabilité des codes affectés aux unités de significations. Ces codes ont été regroupés puis thématiques.

### 3.2. Analyse inter-cas

Miles et Huberman (2003) confirment, que l'utilisation de matrices permet d'ordonner les données pour les analyses inter-cas, afin de procéder à des catégorisations, des recoupements ou des regroupements. Elle consiste à identifier les logiques communes aux différents récits et de formuler des propositions qui seront testées dans la deuxième partie de cette recherche (Wacheux, 1996).

#### 3.2.1. Matrice séquentielle

Cette technique d'analyse permet de structurer chronologiquement les événements marquants la trajectoire professionnelle de chaque cadre, jusqu'à l'apparition de l'événement perturbateur. Le tableau N°2 (p : 8) regroupe les événements perturbateurs dans la vie de chaque cadre interviewé.

**Tableau N°2 : Tableau récapitulatif des déclencheurs de l'épuisement**

Événements Déclencheurs	Cadre 1	Cadre 2	Cadre 3	Cadre 4	Cadre 5	Cadre 6	Cadre 7	Cadre 8	Cadre 9	Cadre 10	Cadre 11	Cadre 12	Cadre 13	Cadre 14	Total
Création du syndicat	×														1
Encadrement et le suivi d'une nouvelle salariée			×												1
Changement du supérieur			×								×		×		3
Changement du métier						×		×							2
Évolution de la carrière		×			×				×						3
Travail par objectif										×					1
Transition vers une autre ville				×											2
Accumulations de travail												×			1
Absence d'évolution de la carrière							×							×	2

Source : « élaboré par l'auteure »

A l'issue de l'analyse séquentielle chronologique des discours traités, neuf événements catalyseurs ont été identifiés dans les quatorze récits : changement du supérieur, évolution dans la carrière, changement du métier, création du syndicat, encadrement et le suivi d'une nouvelle salariée, travail par objectif, accumulations de travail et absence d'évolution de carrière.

### 3.2.2. Matrice thématique

Cette technique facilite l'identification des thèmes abordés et rendre l'analyse des thèmes plus flexibles. Il est également utile pour la formulation des définitions empiriques des thèmes dégagés des quatorze entretiens.

### 3.2.3. Analyse des occurrences

L'analyse des occurrences consiste à compter la fréquence des thèmes relevés dans l'ensemble des discours traités. À ce niveau, nous avons accordé pour chaque thème issu de l'ensemble des entretiens traités un numéro pour faciliter l'identification des thèmes abordés et, rendre l'analyse des thèmes plus flexibles. L'hypothèse est que plus la fréquence relative (non pondérée) d'un thème est élevée, plus ce thème est important pour le locuteur (EL-Abbadi & Maghni, 2019). Ceci dit que la mesure fréquentielle non pondérée considère que tous les éléments ont une importance égale. Toutefois, chaque catégorie ou thème a son propre poids d'apparition. Pour cette raison, Bardin (1977) a proposé une classification des thèmes mesurés selon un système de pondération « *Si l'on suppose que l'apparition de tel élément a plus d'importance que tel autre, on peut avoir recours à un système de pondération* » (p. 141). Pour ce faire, nous avons affecté des coefficients aux thèmes considérés importants pour doubler leurs poids. Le tableau N°3 (p : 9) reflète la mesure de la fréquence pondérée.

**Tableau N°3 : Classement des thèmes selon leur fréquence pondérée**

Classement	Thèmes	Nombre de répondants	Fréquence	Pondération	Fréquence pondérée
1	Epuisement professionnel	14	28.12	2	56.24
2	Conflits	7	15.7	2	31.4
3	Manque de reconnaissance	7	12.53	2	25.06
4	Charge de travail	13	12.23	2	24.46
5	Déséquilibre VP/vp	11	6.63	2	13.26
6	Injustice	6	6.5	2	13
7	Rythme de travail élevé	13	6	2	12
8	Absence de style de management	5	5.4	2	10.8
9	Absence des pratiques RH	4	10.5	1	10.5
10	Monotonie au travail	4	5	2	10
11	Intention de quitter	7	3.57	2	7.14
12	Imprécision des tâches à effectuer	5	3.6	2	7.2
13	Cadence de travail élevée	6	3.5	2	7
14	Normes de travail non-respectées	4	4.57	1	4.75
15	Non-partage d'informations	5	1.8	2	3.6

Source : « élaboré par l'auteure »

La mesure à fréquence pondérée a permis de faire une purification de l'ensemble des thèmes issus du terrain. Nous avons donc restitué uniquement les thèmes les plus importants. Toutefois, nous avons décidé de réserver les thèmes prononcés par quatre interviewés et plus. Ce choix effectué postule que les thèmes prononcés par plusieurs personnes sont les plus importants.

#### **3.2.4. Analyse des cooccurrences**

L'analyse des cooccurrences, aussi appelée analyse de contingence met en relief l'apparition de deux ou de plusieurs éléments dans un même segment de discours (indice de cofréquence, indice de proximité, indice d'éloignement). Pour mener cette analyse, Osgood (1959) propose la démarche suivante : le choix des unités d'enregistrement, le choix des unités de contexte et le découpage du texte en fragments, le codage (des éléments et des fragments), le calcul (matrice de contingence) et finalement la représentation de l'interprétation (association ou dissociation). Nous avons donc poursuivi toutes ces étapes pour les quatorze discours traités.

L'objectif de cette phase d'analyse est de tirer toutes les cooccurrences prononcées par les interviewés. Nous avons donc dressé une matrice de l'ensemble des cooccurrences développées dans les quatorze corpus. Ci-dessous le tableau N°4 (p : 11) représente la matrice de contingence.

**Tableau N° 4 : Matrice de contingence<sup>2</sup>**

Thèmes	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	Nbr des co-occurrences	Nbre des répondants
A						3	1			1							1	1	1	6	3
B			2	2	2	6			1	7	1	2	1	1		1		1		15	13
C		2					1	1		1	1	1				1	1			9	8
D		2			1	3				2	2								2	8	9
E		2		1						3					2					5	7
F	3	6		3				2		5		1		2					1	12	10
G	1		1								1								1	7	3
H			1			2				1		1								5	5
I		1								1					1				1	5	2
J	1	7	1	2	3	5		1	1					6					1	11	13
K		1	1	2			1												1	5	4
L		2	1			1		1									1			6	4
M		1																		1	1
N		1		2	2	2			1	8										6	10
O																				1	1
P		1	1																	4	2
Q	1		1									1							2	6	4
R	1	1																		2	2
S	1	1		1		1	1		1	1	1						2			12	7

Source : « élaboré par l’auteure »

#### 4. Discussion des résultats

Les résultats de cette étude qualitative permettent de dévoiler la situation réelle des cadres marocains épuisés. Ces résultats concernent les causes, les manifestations de l’épuisement et les refuges. Nous présentons donc, sur la base des récits de vie riches, les propositions empiriques relatives à ces éléments.

##### 4.1. Propositions relatives aux facteurs liés au travail

La majorité des cadres interviewés souffrent d’une charge de travail énorme, qui se reflètent par une multiplicité des dossiers à traiter, des déplacements et des réunions, etc. Dès lors, un déséquilibre apparaît. La quantité des tâches à réaliser devient de plus en plus pénible et incompatible avec le temps disponible ; à ce moment-là, la fatigue et parfois même un

<sup>2</sup> A : Épuisement professionnel ; B : Épuisement physique ; C : Épuisement émotionnel ; D : Épuisement cognitif ; E : Charge de travail ; F : Charge quantitative ; G : Mode de management disproportionné ; H : Imprécision des tâches à effectuer ; I : Cadence de travail élevé ; J : Rythme de travail élevé ; K : Monotonie au travail ; L : Conflits ; M : Non-partage d’informations ; N : Déséquilibre VP/vp ; O : Injustice salariale ; P : Injustice interpersonnelle ; Q : Manque de reconnaissance financière ; R : Manque de reconnaissance immatérielle ; S : Intention de quitter.

épuisement physique trouve sa place. Dans le même sens, la recherche réalisée par la fondation européenne (1996), concernant l'amélioration des conditions de travail, montre que les problèmes de santé, notamment, le stress et le mal de dos, augmentent avec le nombre d'heures travaillées. De plus, la surcharge quantitative est la source la plus importante d'épuisement émotionnel chez les employés d'industries technologiques (Moore, 2000). En effet, le burnout, notamment sa dimension «épuisement émotionnel» est corrélé avec la charge (lourdeur des horaires) (Greenglass, Ronald & Moore 2003 ; Maslach, Schaufeli & Leiter 2001).

*« [...] on travaille en sous-effectif quelle que soit la charge au travail. On a passé une semaine vraiment catastrophique ; toutes les opérations ont été effectuées uniquement par deux personnes, c'est inconcevable ! Je passe la journée au bureau, je sors, je rentre à peine chez moi et directement je dors [...] sur le plan physique, je me sens toujours fatigué et épuisé » (Cadre 8, 37ans)*

Toujours dans le même cadre, qui concerne les facteurs liés au travail, nombreux sont les cadres qui révèlent l'effet négatif de la quantité des tâches à effectuer, parfois même la pression qui peut être générée par la contrainte du temps (des délais à respecter) sur leur état physique et psychique. Ces exigences de travail, quant à elles, engendrent un travail de surplus hors les heures normales de bureau et qui, de ce fait, produisent un sentiment d'épuisement professionnel.

Le rythme de travail élevé, quant à lui, est corrélé à la charge quantitative au travail. Les cadres ont bien démontré que leur épuisement est associé à une charge de travail très élevée et des pressions temporelles qui en sont relatives. De leur côté, Smith, 2001 ; Sekiou, 2001 ; Pépin, 1991 ; Chanlat, 1986 confirment qu'il est impossible de contrôler son rythme et la quantité de travail exigés par le poste. Ces derniers sont considérés comme étant des stressors importants. De ce fait, les longues heures passées au travail ou encore le travail de nuit (Pépin, 1991) favorisent le stress (Smith, 2001 ; Messing & Prévost, 1998).

*« [...] J'ai passé des nuit blanches, j'ai resté avec lui (supérieur) la veille de la fête jusqu'à 1h30, j'ai travaillé les présentations que devrait faire, j'ai tout préparé et en fin de compte l'effort que j'ai fournis est égal à zéro, je n'ai pas aimé ça du tout. Depuis ce problème, j'ai senti que ma santé est en détérioration constante » (Cadre 3, 29ans)*

*« J'ai commencé à avoir plus de poids, 10 kg de plus, depuis mon premier jour à l'entreprise, toujours assise, toujours assise devant l'ordinateur et je souffre également des douleurs au dos, bien sûr ces problèmes sont en relation avec la nature de mon poste qui est un poste de délais [...] » (cadre9, 31ans)*

Nous présentons les propositions relatives au rythme et charge de travail et à la cadence de travail élevée.

→ ***P1 : le rythme et charge de travail génèrerait de l'épuisement professionnel.***

→ ***P2 : la cadence de travail élevée génèrerait de l'épuisement professionnel.***

Un autre problème soulevé à partir des récits de vie des cadres, qui dévoile encore plus les diverses exigences liées à la tâche, est celui de l'imprécision des tâches à effectuer. Cette dernière a déséquilibré la vie professionnelle d'un bon nombre des cadres. Travailler parfois sans aucune fiche de poste et, dans la plupart du temps, exercer des travaux qui ne s'accordent plus avec le poste occupé. De ce fait, une charge quantitative et même émotionnelle se produisent-elles chez les cadres, ainsi que des problèmes physiques peuvent apparaître avec des émotions négatives envers les autres. En outre, Dans une étude mesurant l'épuisement professionnel en lien avec la dépression, les conflits et ambiguïtés de rôle auprès de 562 enseignants de 79 écoles primaires, Papastilianou, Kaila et Polychronopoulos, (2009) notent une corrélation négative et significative entre le degré de clarté de rôle (conflits et ambiguïtés de rôle) et l'épuisement émotionnel. De ce fait, plus les rôles sont clairement présentés, moins l'épuisement émotionnel se fait ressenti.

*« Vraiment ce qui a déclenché en moi une rage ; le fait de remplacer un aide-magasinier. Ce dernier a eu un accident du travail, il était hospitalisé pendant 5 mois et il n'y avait personne pour le remplacer et même le patron refuse l'idée de recruter une autre personne. A cet effet, il (patron) m'a imposé de remplacer l'aide-magasinier » (cadre1, 30ans).*

→ ***P3 : l'imprécision des tâches à effectuer génèrerait de l'épuisement professionnel.***

Les récits des interviewés ont bien démontré que la quantité énorme du travail a basculé la vie de plusieurs cadres. Cependant, lorsque ce travail devient répétitif, il génère beaucoup plus du burnout chez les cadres. Ceci dit que la monotonie est une situation professionnelle qui bloque l'énergie mentale des cadres.

*« J'ai remarqué que mon niveau intellectuel a dégradé ; mes tâches sont quotidiennes et répétitives [...] la routine avec une masse au travail ça détériore la personne. »  
(Cadre 9, 31ans).*

→ **P4 : la monotonie au travail génèrerait de l'épuisement professionnel.**

#### **4.2. Propositions relatives aux facteurs relationnels (relations au travail)**

Notre analyse dévoile que les relations qui unissent les cadres avec les autres (supérieurs, collègues, clients, collaborateurs) ont été perturbées. Un total de (8/14) des cadres déclarent avoir vécus des situations conflictuelles avec les autres à cause de plusieurs déclencheurs. Parfois en termes de rémunération, de méthode travail, et des fois en termes de la quantité des travaux à réaliser. Ces éléments déclencheurs ont amorcé les conflits entre les individus au travail, jusqu'à dégradation de leurs liens professionnels. Dans cette situation justifiée défavorable, des émotions de haine, de colère, d'irritabilité et parfois de vengeance se produisent chez les cadres ce qui, de ce fait, génère un sentiment d'épuisement chez eux.

Selon Savoie, Gilbert, Brunet Bourias et Courcy (2006), les problématiques de rôles parmi lesquelles, l'ambiguïté de rôles, la surcharge de travail et les conflits, retenus dans le cadre de notre étude, constituent les principaux inducteurs d'exigences pouvant altérer la santé mentale au travail.

*« [...] mais les vieux, c'est difficile de les gérer. Ce qui fait, parfois tu dois râler, et tu seras à 18 bar de tension en fin de journée à cause de certains vieux qui parlent toujours de la nostalgie (autrefois on faisait, autrefois on faisait). Je dis toujours autrefois, c'est du passé, on doit parler de l'avenir, il faut faire pour demain et les gens parlent toujours de la nostalgie » (cadre2, 35ans)*

→ **P5 : le conflit génèrerait de l'épuisement professionnel.**

De plus, nos récits de vie ont montré que le manque de reconnaissance verbale surtout de la part des supérieurs a rompu l'équilibre professionnel de certains interviewés (5/14). Dans ce cadre caractérisé par des relations « rigides », plusieurs cadres affirment que leurs supérieurs ne font jamais preuve de considération à leurs égards, aucun mot ou expression d'encouragement ne leur ont été adressés. Ils ont exprimé que l'absence de cette ressource de motivation et de valorisation a négativement impacté leurs états physiques et émotionnels. À cet effet, un épuisement professionnel trouve sa place. Dans le même cadre, Maslach,

Schaufeli et Leiter, 2001 déclarent que le manque de gratitude, de récompense ou de fierté est associé à un niveau d'épuisement professionnel plus élevé.

*« [...] C'était mon travail à moi, et ça m'a beaucoup travaillé, de telle sorte, je me réveille la nuit et je pense à la phrase qu'il (supérieur) a dit : je remercie Sanae pour l'organisation de cette journée, et c'était ma journée à moi.[...] Depuis ce problème, j'ai senti que ma santé est en détérioration constante, je suis parti chez mon médecin, mais il n'a pas connu de quoi il s'agit, alors que c'était une inflammation à l'intérieur. Généralement, la maladie auto-immune déclenche lorsqu'on a un niveau de stress incroyable. » (cadre3, 29ans).*

→ **P6 : le manque de reconnaissance immatérielle génèrerait de l'épuisement professionnel.**

Toujours dans le cadre des relations au travail, un groupe des cadres interviewé affirme que l'information indisponible entrave la poursuite normale de leur travail. Ils se trouvent dans un environnement où l'information est inaccessible et, face à une communauté (collègues) qui refuse communiquer toute information pouvant les aider à accomplir efficacement leurs travaux quotidiens. Cette situation a basculé la vie professionnelle normale des cadres. Un niveau de stress devient de plus en plus élevé, ils se retrouvent face à des tâches incomplètes, parfois mal faites ce qui, de ce fait, donne naissance à un épuisement professionnel.

*« Ce malaise et cette fatigue physique est dû à une charge de travail, et l'entourage qui ne me facilite pas la tâche, je souffre pour avoir l'information nécessaire pour accomplir mes tâches » (cadre 12, 42ans).*

→ **P7 : le non-partage d'informations génèrerait de l'épuisement professionnel.**

#### **4.3. Propositions relatives aux facteurs organisationnels**

Nombreux sont les cadres qui dévoilent la relation réelle qui les unit à leurs organisations. Ces dernières les poussent à travailler à fond, jours et nuits, pour un ultime objectif qui est de l'atteinte de la performance. Cependant, une déshumanisation au travail est totalement présente. Ce système rigide dissocie la tâche et le salarié, ce qui rend certainement le climat de travail défavorable. Ces éléments et d'autres (profils incompetents des supérieurs et manque d'empathie de leur part) épuisent sans doute les cadres. De ce fait, la qualité du management, cette ressource manquante a généré de l'épuisement professionnel. Selon les résultats d'une enquête universitaire visant à mieux connaître les conditions de travail chez les

cadres d'une association pour l'emploi en France, la qualité du management est la variable qui contribue le plus au bien-être (Abord de Chatillon & Carrier Vernhet, 2012)

*« C'est à cause du style de management qu'on est frustré, qu'on est épuisé, qu'on est stressé » (cadre5, 39ans).*

→ **P8 : le mode de management disproportionné génèrerait de l'épuisement professionnel.**

En outre, parmi les confessions des cadres, la présence d'une injustice salariale. Les interviewés affirment que leurs rémunérations ne sont pas du tout adéquates avec leurs efforts fournis au travail. Une certaine injustice ressentie à cet égard. Cette situation d'injustice est un facteur parmi autres qui déclenche un sentiment d'épuisement chez les cadres. Plusieurs auteurs, dans ce sens, confirment ce constat. Schaufeli, Van Dierendonck et Van Gorp, (1996) affirment que lorsque l'investissement d'un individu est supérieur à ce qu'il reçoit en retour et qu'il perçoit en cela une injustice, le niveau de burnout est plus élevé. Cette iniquité peut être perçue dans un échange avec l'organisation avec des patients (Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld & Van Dierendonck, 2000).

*« Physiquement et psychiquement, je n'étais pas bien, ma situation a dégradé, mon poids a diminué, je n'avais plus envie de cuisinier chez moi. [...] Donc, je savais que je ne vais pas trouver une solution (augmentation de salaire) avec lui (patron). Mon salaire était médiocre par rapport à mon niveau d'éducation et par rapport à mon poste occupé. Les conditions de travail n'étaient pas adéquates» (cadre1, 30ans).*

→ **P9 : l'injustice salariale génèrerait de l'épuisement professionnel.**

Un nombre important des cadres avouent qu'il y a un manque de reconnaissance de la part de leur entreprise. Aucune reconnaissance financière (primes, augmentation de salaire...) n'est accordée pour la qualité de leurs travaux. A cet effet, un sentiment de tristesse et d'injustice se développe chez eux et se transforme en désintéret total pour le travail, des fois il devient rigide, et parfois il se transforme en maladies chroniques. De ce fait, le manque de reconnaissance matérielle génère directement un épuisement professionnel chez les cadres. De même, Maslach, Schaufeli et Leiter (2001) dévoilent que le manque de reconnaissance financière est associé à un niveau élevé d'épuisement professionnel.

*« [...] je n'ai rien à te donner, il (patron) m'a dit, je n'ai pas d'argent à te donner, et c'était la conclusion. Après la discussion avec mon patron, mon état était vraiment*

*catastrophique, [...] je m'enlève le matin dégoûté, je n'ai pas même envie de partir, pendant les derniers mois, j'ai déposé des certificats de maladie, je n'ai pas envie de partir, pas du tout, pas du tout, il n'y a aucun goût pour le travail, aucun plaisir » (cadre1, 30ans).*

→ **P10 : le manque de reconnaissance matérielle génèrerait de l'épuisement professionnel.**

#### **4.4. Proposition relative au facteur personnel (Déséquilibre VP/vp)**

Nous avons également pu soulever à partir des récits de vie un facteur personnel qui a secoué la situation de la plupart des cadres, celui du déséquilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Les cadres épuisés ont avoué que les exigences professionnelles ont perturbé leurs vies personnelles et familiales. De ce fait, un épuisement à la fois physique, émotionnel et cognitif apparaît chez eux. Dans le même sens, Greenhaus et Beutell (1985) ont démontré que le déséquilibre entre la vie professionnelle et personnelle réduit l'énergie physique, mentale et le temps dont dispose l'individu. Pour Hobfoll et Shirom (2000), les ressources que ce déséquilibre fait perdre prennent du temps à être récupérées et conduisent donc au burnout.

*« Je sors de l'entreprise très fatiguée, très, très fatiguée, je perds l'envie de faire d'autres activités même le sport [...] j'ai une responsabilité très importante qui demande la concentration. Donc après 12 heures de concentration, je ne fais rien, juste je mange, je fais mes prières de tout le jour et je dors. [...] je ne prends pas soin de moi, ni de mon mari, je me sens comme un esclave. Je commence à me sentir une autre personne qui prend les choses vraiment au sérieux, que du travail, travail, travail... » (Cadre 9, 31ans).*

→ **P11 : le déséquilibre VP/vp génèrerait de l'épuisement professionnel.**

#### **4.5. Proposition relative à l'intention de quitter**

Les entretiens effectués ont été une occasion pour dégager également les conséquences de l'épuisement professionnel. L'étude exploratoire a révélé donc que l'intention de quitter était la conséquence fondamentale du burnout. Par ailleurs, une étude montre que la dégradation de l'enthousiasme qu'éprouve un salarié épuisé provoque un désinvestissement dans son travail, qui peut se manifester par une augmentation d'intention de quitter son poste (Cordes et Dougherty 1993 ; Leiter & Maslach 2009).

« [...] Bon, parfois je me sens épuisé, je ne peux plus résister, il m'est arrivé deux ou trois fois et puis j'ai décidé de quitter le réseau /» (cadre 2, 35ans).

→ **P12 : l'intention de quitter est associée à l'épuisement professionnel.**

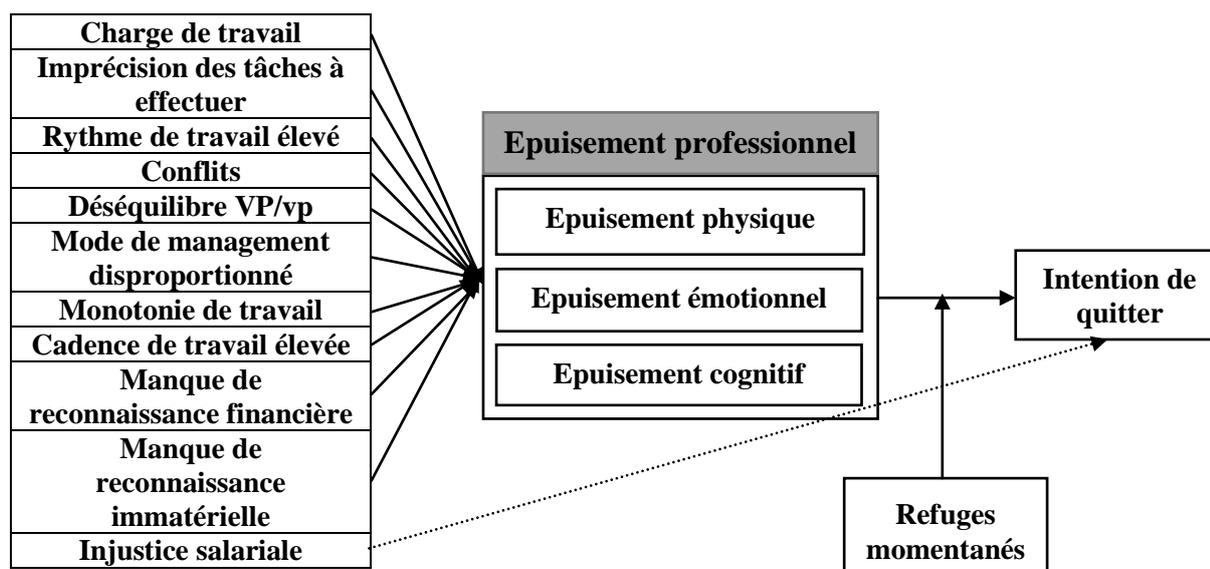
### 5. Proposition relative aux refuges adoptés au moment de l'épuisement

Une autre relation pouvant être discutée et concernant le lien unissant l'épuisement professionnel et les solutions définitives (l'intention de quitter et la démission), est relative à la modération de ces deux variables. Si les refuges adoptés par les cadres sont considérés comme étant des solutions bricolages pour s'évader du burnout, ils peuvent alléger l'état d'épuisement sinon de l'aggraver dans le cas où le refuge devient inutile. De ce fait, le refuge joue un double rôle. D'une part, un rôle protecteur qui aide l'individu à diminuer la gravité de son état d'épuisement et d'éliminer toute intention de départ. Et d'autre part, un rôle de renforcement qui peut agacer fortement l'état de l'individu épuisé avec une présence d'idées impulsives de démission.

→ **P13 : les refuges adoptés au moment de l'épuisement modèrent la relation entre l'épuisement professionnel et l'intention de quitter.**

En définitive, les résultats de cette étude qualitative exploratoire ont permis d'élaborer un modèle conceptuel (voir figure N°1, p : 18) explicitant les antécédents, les propriétés et les conséquences de l'épuisement professionnel chez les cadres épuisés au Maroc.

**Figure N°1 : Modèle conceptuel issu de l'étude qualitative**



Source : « élaboré par l'auteure »



## Conclusion

Cet article représente les résultats de l'étude qualitative exploratoire réalisée auprès des cadres épuisés du secteur privé au Maroc. Cette recherche qualitative a permis de détecter les stressors permettant de basculer la vie professionnelle des cadres. Nous avons pu donc répertorier ces stressors en quatre facteurs importants. Il s'agit des facteurs organisationnels, personnels, relationnels et ceux relatifs à la tâche. Nous avons ainsi décelé les différentes propriétés de l'épuisement professionnel et ses conséquences.

L'étude qualitative a permis également d'enrichir le modèle de recherche et de faire intervenir deux variables, la monotonie au travail et les refuges, qui peuvent mieux expliquer le développement de l'épuisement professionnel. Nous avons abordé la monotonie au travail comme antécédent générateur de l'épuisement professionnel. La variable « refuges » a, quant à elle, été analysée comme un modérateur de la relation entre l'épuisement professionnel et l'intention de quitter. En outre, dans cette phase exploratoire trois dimensions d'épuisement ont été identifiées. Il s'agit de l'épuisement physique, l'épuisement émotionnel et l'épuisement cognitif qui s'explique à travers trois sous-dimensions : le manque de concentration, la rumination mentale et la stagnation intellectuelle.

Dans cette phase exploratoire, nous avons passé du général vers le particulier. Un travail de déduction très raffiné a été mené pour parvenir au concept recherché. Il est en quelque sorte méta-code. Nous avons fait recourir aux mémos réalisés dans chaque phase du codage des données, puis nous avons dessiné un arbre thématique causal qui permet de voir les interconnexions entre les composants. Il nous a servi à identifier les catégories et les sous-catégories. Ainsi, l'utilisation des matrices au niveau des analyses d'occurrences et de cooccurrences a permis d'identifier les logiques communes aux quatorze récits analysés. Le calcul des fréquences et des fréquences pondérées a permis de restituer uniquement les thèmes les plus importants, ainsi que l'application des étapes de la procédure d'Osgood, a permis de tirer toutes les cooccurrences prononcés par nos interviewés. De plus, l'élaboration de la matrice de contingence a mis en relief le nombre de répondants et de relations générées entre les thèmes. Cette dernière étape a permis de mettre le point sur les thèmes produisant des relations directes avec l'épuisement professionnel, le thème central de la recherche.

Un des apports majeurs de ce travail réside dans la conception du modèle empirique de recherche. Celui-ci constitue le fruit d'un travail acharné et fastidieux depuis la collecte de

données jusqu'à interprétation des résultats. Il représente les antécédents, les conséquences et les propriétés de l'épuisement professionnel, issus des quatorze récits de vie. Les interconnexions entre ces éléments permettent d'illustrer la situation réelle des cadres dans le contexte marocain.

Les résultats de cette étude sont également orientés vers les plans d'actions à mobiliser pour favoriser le travail des cadres. Notre recherche a dévoilé toutes les exigences pouvant entraver la vie professionnelle des cadres intermédiaires. À cet effet, ces résultats peuvent aider les praticiens à réorganiser leurs structures et à revoir leur style de management d'une façon à créer un environnement organisationnel favorable pour leurs ressources humaines.

A l'issue des récits de vie réalisés, nous n'avons pas intégré les traits de personnalité. Nous estimons que les caractéristiques personnelles comme le fait d'être perfectionniste pourraient expliquer beaucoup mieux le niveau élevé d'épuisement chez certains cadres.

## ANNEXES

### Guide d'entretien destiné aux cadres épuisés

#### Accueil et introduction

- ✓ Prise de contact et présentations personnelles
- ✓ Explications sur les buts de la recherche et le déroulement de la rencontre
- ✓ Explications sur les considérations éthiques et obtention du consentement de faire l'enregistrement

#### Questions sur le travail dans l'entreprise

- ✓ Comment étaient vos anciennes expériences ?
- ✓ Est-ce que vous étiez satisfait de votre travail ?
- ✓ Décrivez-moi, votre première impression sur l'entreprise actuelle ?
- ✓ Que faites-vous comme tâches ?
- ✓ Est-ce qu'il y a un soutien de la part de vos supérieurs et collègues ?
- ✓ Comment a commencé l'histoire de votre insatisfaction ?
- ✓ Quelles étaient les problèmes que vous avez eus au travail ?
- ✓ Qu'est-ce qui vous dérangeait encore ?
- ✓ Avant d'arriver à cet état, Comment était votre situation ?
- ✓ Comment est devenu le travail après ces problèmes ?

#### Symptômes et conséquences du Burnout

- ✓ Comment trouvez-vous l'entreprise actuellement ?
- ✓ Comment jugez-vous votre situation ?
- ✓ Décrivez-moi votre état psychique actuel ?
- ✓ Qu'a-t-il changé en vous ?
- ✓ Décrivez-moi votre état quand vous vous apprêtez à aller à l'entreprise ?
- ✓ Comment vous ressentez-vous avant d'aller à l'entreprise ?
- ✓ Comment vous trouvez le climat général du travail dans cette entreprise, et les gens qui y travaillent ?
- ✓ L'effort que vous faites, est resté le même ou a diminué ? (en matière de productivité)
- ✓ Quelles sont les solutions de cette situation à votre avis ?
- ✓ Quel est votre refuge pour sortir de cette situation ?
- ✓ Vous comptez continuer à travailler dans cette entreprise ?

#### Fin d'entretien

- ✓ Conclusion de la rencontre
- ✓ Remercier l'interviewé.



## BIBLIOGRAPHIE

- ✓ Abord DE Chatillon, E., & Carrier Vernhet, A. (2012). Pas si près ! Une analyse du lien entre distance, souffrance et bien-être au travail des cadres. 23ème Congrès AGRH, 22.
- ✓ Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J., Bosveld, W., & Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout : A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 425–441.
- ✓ Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu [Content analysis]*. Paris, France : PUF.
- ✓ Battal, S., Toufik, S., & Kerak, E. (2015). Etude bibliographique sur les risques psychosociaux et qualité de vie au travail au Maroc [Literature review on psychosocial risks and quality of worklife in Morocco]. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 11(2), 479.
- ✓ Chanlat, J.-F. (1999). Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail. I. Brunstein, *L'homme à l'échine Pliée-Réflexions Sur Le Stress Professionnel*, Desclée de Brouwer, 29–61.
- ✓ Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621-656.
- ✓ El-Abbadi, I. (2020). Épuisement cognitif chez les cadres du secteur privé au Maroc : étude exploratoire. *Repères et Perspectives Economiques*, 4(6).
- ✓ Elmoassati, M. S., Ahami, A. O., Oudda, H., & Elkettani, Y. (2016). Évaluation de l'épuisement professionnel chez les enseignants universitaires au Maroc/[Assessing burnout among university teachers in Morocco]. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 16(4), 914.
- ✓ Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
- ✓ Glaser, B., & Strauss, A. (1967). Grounded theory: The discovery of grounded theory. *Sociology the Journal of the British Sociological Association*, 12(1), 27–49.
- ✓ Golembiewski, R., Boudreau, R., & Luo, H. (1998). Estimates of Burnout in Public Agencies: Worldwide How Many Employees Have Which Degrees of Burnout and With What Consequences?
- ✓ Green, D. E., Walkey, F. H., & Taylor, A. J. (1991). The three-factor structure of the Maslach Burnout Inventory: A multicultural, multinational confirmatory study. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(3), 453.
- ✓ Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- ✓ Greenglass, E. R., Burke, R. J., & Moore, K. A. (2003). Reactions to increased workload: Effects on professional efficacy of nurses. *Applied Psychology*, 52(4), 580–597.
- ✓ Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory. appears in *Handbook of Organizational Behavior*, RT Golembiewski (ed.), Marcel Dekker, New York, 57-80.
- ✓ Hobfoll, Stevan E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- ✓ Hobfoll, Steven E., & Shirom, A. (1993). Stress and burnout in the workplace: Conservation of resources. *Handbook of Organizational Behavior*, 1, 41–61.



- ✓ Hoel, H., Sparks, K., & Cooper, C. L. (2001). The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment. Geneva: International Labour Organization, 81.
- ✓ Kirouac, L. (2012). De l'épuisement du corps à l'affaissement de soi: effets des transformations des freins et des contrepoids au travail sur la vie des individus [Thèse de doctorat]. Université Charles de Gaulle.
- ✓ Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: the mediating role of burnout. *Journal of nursing management*, 17(3), 331-339.
- ✓ Lorient, M. (2006). Je stresse donc je suis. Comment bien dire son mal-être. Lectures, Publications Reçues.
- ✓ Maghni, A., & El-Abbadi, I. (2019). Analyse Thématique Des Récits De Vie Des Cadres Épuisés Du Secteur Privé Marocain. *European Scientific Journal, ESJ*, 15(28), 22.
- ✓ Martinache, I. (2008). David Courpasson, Jean-Claude Thoening, Quand les cadres se rebellent. Lectures. <http://journals.openedition.org/lectures/679>
- ✓ Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- ✓ Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). Analyse des données qualitatives. De Boeck Supérieur.
- ✓ Osgood, C. E. (1959). The Representational Model and Relevant Research Methods. *Trends in Content Analysis*, Ed. I. de S. Pool, Urbana, Ill.: The University of Illinois Press. Osgood The Representational Model and Relevant Research Methods Trends in Content Analysis 1959.
- ✓ Papastylanou, A., Kaila, M., & Polychronopoulos, M. (2009). Teachers' burnout, depression, role ambiguity and conflict. *Social Psychology of Education*, 12(3), 295-314.
- ✓ Pépin, R. (1991). Diagnostic et gestion du stress au travail. *Revue Internationale de Gestion*, 16(4.44-56).
- ✓ Schaufeli, W. B., Dierendonck, D. van, & Gorp, K. V. (1996). Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model. *Work & Stress*, 10(3), 225-237.
- ✓ Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress*, 19(3), 256-262.
- ✓ Sekiou, L. (2001). Gestion des ressources humaines. De Boeck Supérieur.