

Déterminants et conséquences du burnout: une enquête étendue auprès des cadres marocains

Determinants and Consequences of Burnout: An Extensive Survey Among Moroccan Executives

EL-ABBADI Ikrame

Enseignante chercheure

Ecole Nationale Supérieure d'Art et de Design

Université Hassan II - Casablanca

Maroc

Ikrame.elabbadi@gmail.com

BAZINE Imad-dine

Docteur en Sciences de Gestion

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Abdelmalek Essaadi – Tétouan

Maroc

Bazine.imad@gmail.com

Date de soumission : 15/07/2023

Date d'acceptation : 02/09/2023

Pour citer cet article :

EL-ABBADI I. & BAZINE I. (2023) «Déterminants et conséquences du burnout: une enquête étendue auprès des cadres marocains», Revue Internationale du chercheur «Volume 4 : Numéro 3» pp : 845 - 868

Résumé

Cette recherche se veut mettre le point sur le rapport de l'homme à l'entreprise. Elle vient de mettre l'éclairage sur l'épuisement qui est un indicateur parmi plusieurs qui mène au relâchement progressif de ce rapport. Une meilleure compréhension des antécédents et des conséquences de l'épuisement est explicitée par le biais d'une étude mixte empirique.

Au terme des résultats de l'étude qualitative réalisée auprès de quatorze cadres épuisés, nous avons administré un questionnaire afin d'appréhender l'ampleur de ce phénomène. Une enquête réalisée auprès de 327 cadres évoluant dans le secteur privé marocain a été effectuée pour tester la qualité des échelles de mesure, le modèle globale et les hypothèses de recherche. L'analyse des données collectées lors de l'enquête extérieure permet de révéler l'importance de la charge de travail, le rythme de travail, l'ambiguïté de rôle, la reconnaissance au travail, le conflit VP/vp, l'intention de quitter et la monotonie au travail dans l'apparition du burnout.

Mots clés : Burnout ; Cadres épuisés ; Etude quantitative ; Equations structurelles ; Approche PLS.

Abstract

This research aims to highlight the relationship between individuals and the company they work for. It sheds light on the concept of burnout, which is one of several indicators leading to the gradual weakening of this relationship. A deeper understanding of the precursors and consequences of burnout is elaborated through a mixed empirical study.

Following the results of a qualitative study conducted with fourteen exhausted executives, a questionnaire was administered to grasp the extent of this phenomenon. An investigation involving 327 executives in the Moroccan private sector was carried out to test the quality of measurement scales, the overall model, and the research hypotheses. The analysis of the data collected during the external survey reveals the significance of workload, pace of work, role ambiguity, workplace recognition, PL/pl conflict, intention to leave, and work monotony in the emergence of burnout.

Keywords : Burnout ; Quantitative study ; Exhausted executives ; Structural equations ; PLS approach.

Introduction

Ces dernières années, les contraintes des logiques de performance économique génèrent des pressions qui amputent le bien-être de l'individu au sein de l'entreprise. Celui-ci se trouve parfois face à des troubles physiques et mentaux qui l'empêchent de vivre sereinement dans son milieu de travail et de mener à bien ses tâches professionnelles. Ainsi, l'évolution des nouvelles technologies et la mondialisation des marchés ont eu une influence sur la charge de travail émotive et mentale. Les individus s'approprient de plus en plus les technologies de l'information, notamment des technologies hautement sophistiquées, qui nécessitent beaucoup plus de promptitude, de rapidité et de précision. En outre, étant donné que la charge de travail augmente et que la cadence devient de plus en plus précipitée, plusieurs individus finissent par endurer un épuisement professionnel dénommé aussi burnout (Schaufeli & Enzmann, 1998).

Le burnout a donc touché tous les corps et professions. A cet effet, plusieurs cas d'épuisement commencent de plus en plus à être quantifiés; des cas français, québécois et marocains font leur apparition. Dans notre contexte, une enquête montre que le taux du burnout s'élève à plus de 60% chez les enseignants universitaires marocains. Cela a un impact négatif sur leur rendement au travail et leur santé (Elmossati, et al., 2016). Une autre enquête réalisée par le cabinet Rekrute (2017) révèle que 60 % des cadres marocains sont démotivés, 25 % trouvent que leur vie professionnelle décourageante et 19 % la trouvent épuisante. Ainsi, une étude portant sur 122 infirmiers marocains du secteur privé montre que 33,5% des infirmiers étaient épuisés. Les scores élevés de burnout concernent 17,35 % pour l'épuisement professionnel, 20,47 % pour la dépersonnalisation et 16,13 % pour l'accomplissement personnel (Asbayo & Hajaoui, 2018). Ceci implique donc que les problèmes de santé psychologique au travail ont augmenté de façon alarmante. Ils constituent pour les personnes comme pour les organisations, un enjeu de plus en plus préoccupant. Aujourd'hui, la protection de la santé psychologique des salariés constitue un des éléments fondamentaux de la politique managériale de l'entreprise pour le bien-être de ses salariés.

Ce travail vise donc à engager une réflexion approfondie sur la prévention des risques psychosociaux chez les cadres travaillant au sein des entreprises privées au Maroc. Notre objectif est d'engendrer les déterminants, les propriétés et les conséquences réelles du burnout chez les cadres marocains. D'une manière précise, nous souhaitons répondre à quelques

questionnements : Dans quelle mesure le burnout affecte-t-il la vie professionnelle des cadres ? Quelles sont les causes réelles de ce phénomène ? Et quelles sont ses conséquences ?

Dans cette optique, la théorie de préservation des ressources (Hobfoll, 1989, 1998, 2001, 2011) est retenue car elle est particulièrement pertinente pour cette étude. En effet, les exigences au travail sont celles qui influencent les ressources professionnelles. Cela signifie que les exigences sont des éléments externes qui peuvent réduire, supprimer voire transformer les ressources et conduire au burnout. Nous avons ainsi contextualisé notre étude en développant un modèle empirique de recherche (El-abbadi, 2020). Il représente les exigences présentes et les ressources manquantes dans le milieu professionnel. Ces résultats proviennent des quatorze récits de vie des cadres épuisés. Les interconnexions entre ces éléments permettent d'illustrer la situation précaire des cadres du secteur privé.

Dans cet article, nous interprétons les liens unissant les différentes variables au burnout, en testant leur validité et fiabilité. Nous avons ainsi réalisé une étude quantitative approfondie auprès de 327 cadres pour évaluer l'ampleur du burnout au Maroc. Grâce aux outils statistiques pertinents, nous avons testé les échelles de mesure, le modèle et les hypothèses de recherche.

Nous présentons donc le cadre de référence ainsi que les hypothèses de recherche. Ensuite, nous exposons le processus de collecte des données, l'analyse des informations recueillies et enfin la discussion des résultats obtenus.

1. Cadre de référence et formulation des hypothèses de recherche

L'émergence du syndrome de l'épuisement professionnel a fait référence à des conceptualisations scientifiques proposées par des chercheurs, qui peuvent être regroupées en quatre catégories distinctes, soit les approches individuelles, les approches transactionnelles, les approches interactionnelles et organisationnelles, ainsi que les approches basées sur les ressources.

Les approches individuelles, aussi appelées cliniques, concernent principalement l'analyse des traits de personnalité, des fonctionnements psychologiques, des comportements, des valeurs de l'individu, et d'autres qui entravent son adaptation en milieu de travail. Les approches interactionnelles et organisationnelles étudient l'interaction entre les facteurs individuels d'une personne et le contexte de travail en particulier. Les approches transactionnelles, quant à elles, englobent l'approche cognitiviste ainsi que celle qui explique le rapport efforts/récompenses au

travail. La dernière catégorie intègre les approches basées sur les ressources. Celles-ci mettent en relief l'importance des ressources que possède le salarié pour faire face au burnout. Elles confirment que les ressources peuvent atténuer l'effet néfaste des exigences au travail, puis contribuent à la motivation et l'épanouissement du salarié au sein de leur sphère professionnelle. Cette dernière constitue le cadre théorique de cette recherche.

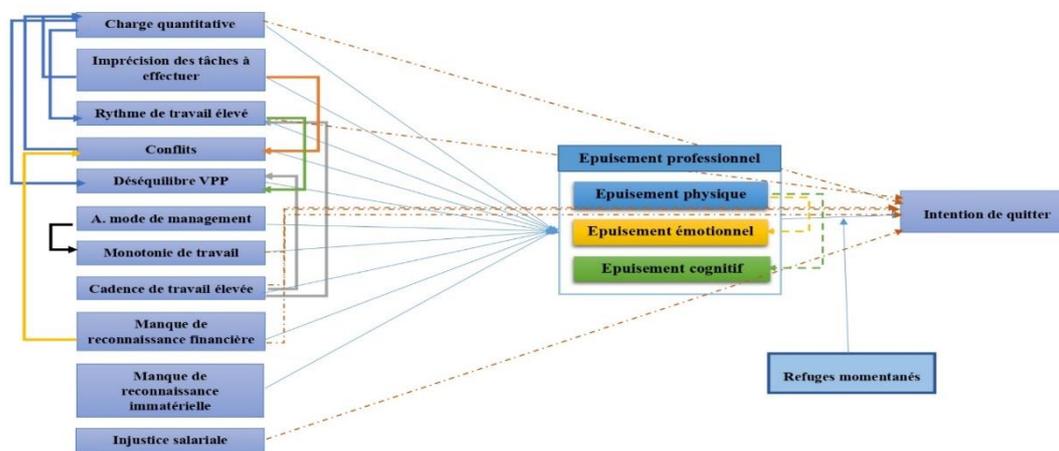
L'objet de notre étude est donc de comprendre, décrire et expliquer le développement de l'épuisement professionnel chez les cadres marocains. Nous souhaitons révéler les stressors et les conséquences du burnout. Des allers retours entre la littérature et le terrain ont été réalisés tout au long de cette étude afin de formuler des hypothèses empiriques permettant de répondre à notre question de recherche.

À partir de notre analyse de la littérature sur l'histoire et les approches théoriques et conceptuelles de l'épuisement professionnel, plusieurs questions ont émergé. La mise en relation de notre cadre théorique avec les résultats de notre première recherche empirique (Maghni, & El-Abbadi, 2019) nous a permis de disposer d'éléments suffisants reconfortant notre recherche à travers l'approche fondée sur les ressources.

Afin de recueillir les éléments nécessaires permettant d'appréhender l'ampleur de l'épuisement professionnel, nous avons été appelés à nous immerger dans la vie professionnelle des cadres afin de comprendre leurs intentions et les conditions défavorables qui entravent leur bien-être. Ceci nous a permis de reconstruire leurs interprétations et donner un sens à leurs interactions (Hudson & Ozanne, 1988).

La revue de littérature et l'étude qualitative réalisée auprès de quatorze cadres épuisés (El-abbadi, 2020) nous ont permis de proposer un modèle conceptuel (figure n°1). Ce modèle vise à expliquer l'épuisement professionnel en prenant en compte des variables pouvant être réparties en termes d'antécédents et de conséquences de l'épuisement.

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



Source : El-abbadi, 2020

✓ Les antécédents de l'épuisement professionnel

Les résultats de l'étude qualitative a dévoilé plusieurs causes de l'épuisement, notamment les causes organisationnels, personnels, relationnels et ceux liés à la tâche. La revue de littérature, quant à elle, témoigne que l'épuisement professionnel serait impacté par les tensions vécues en milieu de travail. Ces dernières sont dues à l'imperfection de l'équilibre entre les demandes physiques et émotionnelles au travail et les ressources disponibles chez les employés. A titre d'exemple, un bon soutien social, un niveau d'autonomie élevé et des moments de reconnaissance peuvent valoriser les employés (Demerouti & Bakker, 2006).

HI : les facteurs (organisationnels, personnels, relationnels et ceux liés à la tâche) sont positivement associés à l'épuisement professionnel

✓ Les conséquences de l'épuisement professionnel

La revue de littérature et les résultats de l'étude qualitative confirment que les cadres qui endurent d'épuisement professionnel ont emprunté des attitudes cyniques au travail (Maslach & Leiter, 2008). Dans la même veine, la méta-analyse effectuée par Lee et Ashforth (1996), révèle qu'il existe une forte relation entre l'épuisement professionnel et la réduction de la satisfaction en emploi, la réduction du niveau d'engagement au travail et l'augmentation de l'intention de quitter.

HIII : L'intention de quitter est positivement associée à l'épuisement professionnel

Le tableau n°1, ci-dessous présente toutes les hypothèses issues de l'étude qualitative.

Tableau N°1 : Synthèse des hypothèses empiriques

<p>H1 : Les facteurs liés au travail sont positivement associés à l'épuisement professionnel</p> <p>H1a : Le rythme et la charge de travail est positivement associée à l'épuisement professionnel H1b : pression temporelle est positivement associée à l'épuisement professionnel. H1c : l'ambiguïté de rôle est positivement associée à l'épuisement professionnel.</p> <p>H2 : Les facteurs organisationnels sont positivement associés à l'épuisement professionnel</p> <p>H2a : La qualité du management est négativement associée à l'épuisement professionnel H2a' : L'exemplarité du supérieur est négativement associée à l'épuisement professionnel H2a'' : L'empathie du supérieur est négativement associée à l'épuisement professionnel H2b : La justice distributive est négativement associée à l'épuisement professionnel H2c : la monotonie au travail est positivement associée à l'épuisement professionnel. H2d : le partage d'informations est négativement associé à l'épuisement professionnel.</p> <p>H3 : Les facteurs relationnels sont positivement associés à l'épuisement professionnel</p> <p>H3a : Le conflit de rôle est positivement est associé à l'épuisement professionnel. H3b : La reconnaissance au travail est négativement associée à l'épuisement professionnel H3b' : La reconnaissance de la part du supérieur est négativement associée à l'épuisement professionnel H3b'' : La reconnaissance de la part de l'entreprise est négativement associée à l'épuisement professionnel</p> <p>H4 : Le facteur personnel est positivement associé à l'épuisement professionnel</p> <p>H4a : Le conflit vie professionnelle-vie privée (VP-vp) est positivement associé à l'épuisement professionnel</p> <p>H5 : l'intention de quitter est positivement associé à l'épuisement professionnel</p> <p>H5a : l'intention de quitter est positivement associé à l'épuisement professionnel.</p> <p>Les propositions</p> <p>H8 : les refuges sont positivement associés à l'épuisement professionnel.</p>

Source : El-abbadi, 2020

2. Réalité empirique

Nous consacrons cette section pour la compréhension du vécu des cadres au travail, en mettant l'accent sur la méthodologie adoptée et les résultats obtenus afin de dévoiler la situation réelle des cadres marocains dans le monde professionnel.

2.1 Collecte et présentation de l'échantillon

L'objet de cette recherche est d'apporter un éclairage sur l'effet de l'épuisement professionnel sur les cadres au travail. Notre choix est porté sur cette population car, 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) Pour dévoiler la situation des cadres au territoire marocain, nous avons collecté les données de l'étude par internet pour l'administration de notre questionnaire. Cette méthode d'élaboration du questionnaire permet de toucher un large public de répondants et est très appropriée aux enquêtes dispersées sur le territoire, et c'est le cas pour notre recherche.

Dans cette optique, nous avons utilisé trois méthodes pour recevoir le maximum de réponses. D'abord, les cadres ont reçu un courrier électronique explicitant l'objet de l'enquête et contenant le lien du questionnaire disponible sur Google Forms. Ensuite, nous avons envoyé le même lien à notre réseau de connaissances. Et enfin, nous avons contacté les cadres via LinkedIn pour toucher un grand nombre de personnes possibles. Cette technique de passation du questionnaire via ce réseau professionnel a généré des résultats pertinents. Nous avons alors reçu 365 réponses dont 327 exploitables et 38 réponses ont été éliminées.

Notre population est donc constituée de 327 cadres. Elle a répondu volontairement à notre questionnaire et vient de différentes villes de notre territoire marocain. Les cadres sont majoritairement des hommes (68.8%), les femmes représentent 31.2% de la population. La quasi-totalité de ces cadres sont jeunes, puisque 270 (82.6%) sont âgés de moins de 35 ans et 53 (16.2%) ont de 35 à 49 ans. Ainsi, 0.9% (3 cadres) de la population cadre est âgée de 50 à 54 ans. Toutefois, la répartition des cadres en termes d'âge montre une absence au profil des 54 ans et plus.

Par ailleurs, la proportion des cadres ayant effectué des études supérieures est de 100%. Ainsi, 178 (54.4%) de la population cadre ayant un niveau de Bac+5, 78 (23.9%) sont des ingénieurs d'état, 17 (5.2%) sont des licenciés et 12 (3.7%) ayant un doctorat. Au sein des diplômés de l'enseignement supérieur, une faible proportion des cadres ayant un Bac+2, Bac+4 et un Bac+6. L'échantillon est composé de 225 hommes et 102 femmes. Ces cadres proviennent de 30 domaines différents, notamment des domaines de l'industrie automobile, informatique, banque/assurance et 9 personnes n'ont pas renseignés ce champ.

2.2 Test des instruments de mesure

Nous décrivons dans cette phase les étapes de construction de notre questionnaire, puis, nous présentons le test de la dimensionnalité et de la cohérence interne des échelles de mesure.

2.2.1 Adaptation des échelles de mesure

Pour élaborer une échelle de mesure, il est opportun de vérifier qu'elle s'adapte bien au contexte de la recherche. A cet effet, cette vérification sera réalisée à partir d'un pré-test, qui nous permettra de reformuler, rajouter ou supprimer les items afin qu'ils soient simples et claires.

À ce stade de la recherche, nous avons recensé un corpus de données qui a été traité manuellement à l'aide de plusieurs techniques de traitement de données qualitatives. Treize thèmes (variables) ont été retenus à partir de l'analyse des entretiens. Nous avons ensuite dressé une liste des items (94 items) pour chaque thème identifié. À chaque fois que cela a été possible, nous avons eu recours à des échelles existantes, développées et validées dans la littérature (tableau n°2). Cela a été le cas pour onze d'entre elles. Pour la monotonie au travail et les refuges deux échelles de mesure ont dû être développées.

Tableau N°2: Caractéristiques des échelles de mesure

Variables	Sources	Nombre d'items
Epuisement professionnel	Shirom et Melamed (2006) Sassi et Neveu (2010) pour la version française	14 items
Charge de travail	Caplan, Cobb et French (1975) in Wallace (2005)	4 items
Le conflit VP-vp	Netemeyer, Boles et Mc Murrian (1996)	5 items
La qualité du management	Arnold, Arad, Rhoades, Drasgow (2000)	6 items
Pression temporelle	Kaufman-Scarborough et Lindquist, 2003	6 items
Reconnaissance au travail	Brun et Dugas (2005)	8 items
Justice distributive	Colquitt (2001) Steiner (2006) pour la version française	4 items
Partage d'informations	Wang et Strong (1996) Lee et al. (2002) Wixom et Todd (2005)	11 items
Conflit de rôle	<i>Rizzo et al. (1970)</i>	8 items
Ambiguïté de rôle	<i>Rizzo et al. (1970)</i>	4 items
Intention de quitter	<i>Colle et al. (2005) et Meyssonier et Roger (2006)</i> <i>(combinaison de deux échelles de mesure)</i>	3 items 6 items
Monotonie au travail	Création	6 items
Refuges	Création	5 items

Source : Elaboré par les auteurs

Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé le pré-test à l'aide de la méthode tri de cartes. Elle consiste à demander aux participants de trier les cartes mises à leur disposition représentant chacune les unités d'information traitées par le domaine. Par la suite, le chercheur analysera les regroupements et les distinctions faits par les participants. L'objectif de cette méthode est de comprendre les « modèles mentaux » des utilisateurs et de saisir la façon dont les utilisateurs regrouperaient les différents contenus pour exécuter des tâches communes (Hannah, 2005) (Spencer, 2009).

Cette méthode nous paraît tout à fait appropriée compte tenu de son enjeu. En effet, nous avons utilisé le tri de cartes fermé et papier. Ce type consiste à présenter aux participants des catégories de regroupement déjà existants. Ils doivent alors répartir les cartes qu'on leur présente dans les catégories qui leur semblent le mieux correspondre aux contenus des cartes. Nous avons donc constitué un échantillon de quinze personnes, ce qui correspond aux recommandations de Nielsen (2004) indiquant qu'il faut un minimum de quinze sujets.

Dans notre cas, nous avons effectué le tri de cartes en deux étapes :

- ✓ Le tri de cartes auprès des collègues doctorants
- ✓ Le tri de cartes auprès des cadres

Dans l'ensemble, et grâce aux suggestions des participants, quelques items ont été reformulés afin d'améliorer leur compréhension, d'autres ont été rajoutés et sept items ont été supprimés pour éviter la redondance. Donc, au total nous avons restitué 86 items.

2.2.2 Vérification statistique

Il s'agit de vérifier la structure factorielle et la fiabilité des construits par l'approche ACP. La purification des instruments de mesure est réalisée selon une démarche itérative qui vise à éliminer les items réduisant les qualités métriques du construit. Le calcul de l'alpha de Cronbach et les analyses factorielles permettent d'évaluer la cohérence interne de l'échelle et la contribution de chaque item au facteur auquel il se rapporte. Le tableau n°3 affiche les résultats de l'analyse factorielle exploratoire.

Tableau N°3: Résultats de l'analyse exploratoire

Variable	KMO	Bartlett	Variance Totale	Nombre de facteurs	Items restitués	Alpha de Cronbach
Epuisement cognitive	0.85	0.000	67,247%	3	11	0.86
Epuisement physique	0.81	0.000	62,47%	1	5	0.84
Epuisement Émotionnel	0.62	0.000	82,96%	1	2	0.79
Rythme et charge de Travail	0.887	0.000	57,345%	1	7	0.872
Pression temporelle	0.859	0.000	63,186%	1	5	0.853
Ambiguïté de role	0.801	0.000	67,476%	1	4	0.837
Reconnaissance de la part de l'entreprise	0.810	0.000	65,375%	1	4	0.823
Injustice distributive	0.830	0.000	82,541%	1	4	0.929
Conflit de role	0.624	0.000	47,328%	1	2	0.613
Déséquilibre Vp/Vp	0.844	0.000	78,869%	1	4	0.910
Monotonie au travail	0.85	0.000	62,65%	1	6	0.87
Reconnaissance de la part des supérieurs	0.82	0.000	74,65%	1	4	0.88
Empathie	0.72	0.000	74,85%	1	3	0.83
Exemplarité	0.67	0.000	72,97%	1	3	0.80
Partage d'informations	0.72	0.000	72,18%	1	5	0.90
Intention de quitter	0.90	0.000	84,56%	1	5	0.95
Refuges	0.47	0.000	73,86%	2	3	0.21

Source : Elaboré par les auteurs

Le test de Bartlett et l'indicateur KMO indiquent que les données sont factorisables ($KMO > 0.6$ $p < 0.0005$) pour l'ensemble des variables, sauf la variable «Refuges» qui a été jugée invalide. L'analyse en composantes principales a été effectuée en axes principaux et sans rotation. Tous les items complexes ont été supprimés pour obtenir une structure factorielle claire. Le tableau, ci-dessus, nous montre que toutes les variables sont correctement représentées. Elles sont également toutes liées uniquement à un facteur, à part l'épuisement cognitif qui est lié à trois facteurs. Concernant la cohérence interne des échelles, elle est très satisfaisante. L'alpha de Cronbach de toutes les variables est supérieure à 0.6.

2.3 Test du modèle globale et des hypothèses de recherche

Les résultats de la phase exploratoire démontrent que la mesure des différents construits réflexifs présente des coefficients de régression significatifs. Pour chacun des construits réflexifs, nous vérifions sur SMART PLS la qualité du modèle externe, du modèle interne et les hypothèses de la recherche.

Tableau N°4 : Indice d'ajustement de notre modèle

Construits	Modèle structurel (externe)		Modèle de mesure (interne)
	R ²	Q ²	AVE
Epuisement physique	0.639	0.367	0.623
Epuisement émotionnel	0.625	0.479	0.829
Stagnation intellectuelle	0.540	0.100	0.622
Rumination mentale	0.185	0.313	0.630
Intention de quitter	0.435	0.339	0.845
Rythme et quantité de travail			0.573
Pression temporelle			0.631
Monotonie au travail			0.625
Ambiguïté de rôle			0.671
Conflit de rôle			0.737
Partage d'informations			0.718
Conflit VP/vp			0.788
Reconnaissance du supérieur			0.745
Reconnaissance de l'entreprise			0.653
Justice distributive			0.825
Empathie			0.746
Exemplarité			0.728
Total	2.424		11.989
Moyenne	0.484		0.705
GOF	0.584		

Source : Elaboré par les auteurs

Les résultats du test révèlent que les valeurs de R² sont modérées pour les construits « épuisement physique » (0.523), « épuisement émotionnel » (0.595), « stagnation intellectuelle » (0.540) et « intention de quitter » (0.435). Seuls les construits « rumination mentale » et « manque de concentration » présentent des coefficients inférieurs au seuil minimal acceptable. Mais, nous avons décidé de retenir le construit « rumination mentale », car son coefficient est très proche du seuil minimal acceptable de 0.19. Par contre, nous avons éliminé le construit « manque de concentration » vu que son R² est très faible (0.019). Ainsi, Les résultats de l'indice (Q²) obtenus sont tous positifs. Nous pouvons donc déduire que le modèle présente une validité prédictive.

Le calcul de l'indice d'ajustement (GOF) nous a permis de juger la performance de notre modèle globale. Le tableau, ci-dessus, expose les valeurs de (R^2) et (AVE) de toutes les variables de notre modèle permettant de mesurer l'indice GOF. La valeur de Gof est très satisfaisante : $GoF = \sqrt{[(0.484) \times (0.705)]} = 0.584$. Elle dépasse le seuil recommandé dans la littérature étant de 0.36. Nous pouvons conclure que le modèle GOF de cette étude est suffisamment grand pour considérer que la validité du modèle PLS global est suffisante.

2.4 Test des hypothèses

L'un des objectifs de cette étude est de tester les relations causales entre les différents construits. Notre modèle testé a fait l'objet d'une évaluation interne examinant les coefficients de détermination R^2 et la significativité des coefficients de régression en utilisant les T-Student. Selon la recommandation de Chin (1998), nous avons utilisé la méthode de ré-échantillonnage ou le bootstrap afin de tester la significativité statistique de chaque coefficient. Les ratios critiques des coefficients structurels correspondant au test T doivent être supérieurs à 1,96. Le tableau n°5 affiche les hypothèses validées de notre étude.

Tableau N°5 : Test du modèle externe

Hypothèses	Valeur t	valeurs-p	Jugement
Ambiguïté de rôle -> Conflit de rôle	2,4934	0,0130	Validée
Ambiguïté de rôle -> Epuisement émotionnel	2,4620	0,0142	Validée
Conflit de rôle -> Rythme et charge de travail	4,5504	0,0000	Validée
Conflit VP/vp -> Epuisement physique	2,5414	0,0113	Validée
Conflit VP/vp -> Rumination mentale	3,8629	0,0001	Validée
Empathie -> Intention de quitter	2,4847	0,0133	Validée
Epuisement physique -> Epuisement émotionnel	4,9605	0,0000	Validée
Epuisement physique -> Intention de quitter	2,1938	0,0287	Validée
Exemplarité -> Monotonie au travail	8,2049	0,0000	Validée
Monotonie au travail -> Epuisement physique	5,8918	0,0000	Validée
Monotonie au travail -> Epuisement émotionnel	8,4914	0,0000	Validée
Monotonie au travail -> Intention de quitter	2,2559	0,0245	Validée
Monotonie au travail -> Stagnation intellectuelle	22,9742	0,0000	Validée
Pression temporelle -> Rythme et charge de travail	24,7435	0,0000	Validée
Reconnaissance de l'entreprise -> Conflit de rôle	2,4499	0,0146	Validée
Reconnaissance de l'entreprise -> Intention de quitter	3,8596	0,0001	Validée
Reconnaissance du supérieur -> Epuisement émotionnel	2,1462	0,0323	Validée
Rumination mentale -> Epuisement physique	9,6643	0,0000	Validée
Rythme et charge de travail -> Déséquilibre VP/vp	7,2329	0,0000	Validée
Rythme et charge de travail -> Rumination mentale	2,8947	0,0040	Validée

Source: Elaboré par les auteurs

La méthode bootstrap démontre que vingt relations causales entre les variables latentes sont significatives (T statistics >1.96; $p < 0.01$, $p < 0.05$).

3 Discussion des résultats

Les résultats de cette étude concernent les causes et les manifestations de l'épuisement professionnel chez les cadres. Cette partie sera donc une occasion pour discuter les hypothèses de notre recherche selon cinq catégories de variables : facteurs liés à la tâche, facteurs organisationnels, facteurs personnels, facteurs relationnels et les conséquences de l'épuisement.

3.1 Facteurs liés la tâche et l'épuisement professionnel

✓ *Rythme et charge de travail*

Notre recherche postule que l'horaire de travail irrégulier et le nombre d'heures travaillées par semaine, soient positivement associés à l'épuisement professionnel. Nos résultats vont dans le même sens que ceux de Haines et ses collègues (2008) et Williams (2008) dont la logique suggère que des horaires irréguliers puissent entraîner des effets négatifs et favoriser la détérioration de la santé mentale. Ces résultats sont aussi conformes à ceux de Jamal (2004) qui démontrent que les travailleurs ayant des horaires anormaux ainsi que des quarts de travail imprévisibles ont un niveau d'épuisement professionnel plus élevé. Le rythme de travail élevé accompagné par une charge accrue génère donc un épuisement professionnel. Cette hypothèse a donc été confirmée donc notre enquête.

✓ *Conflit et Ambiguïté de rôle*

Nos résultats révèlent que l'ambiguïté de rôle contribue au développement de l'épuisement émotionnel. Ceci est cohérent avec la littérature qui atteste que les conflits et ambiguïtés de rôles agissent comme des agents stressants visant à exacerber l'épuisement professionnel. De plus, cette recherche réalisée auprès des enseignants d'université montre que de faibles niveaux de conflits et d'ambiguïtés de rôles expliquent des niveaux élevés d'accomplissement personnel. Ces auteurs ajoutent que même au niveau élémentaire, les enseignants sujets à des degrés élevés de conflits et d'ambiguïté de rôles rapportent aussi des scores élevés d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation. En revanche, les niveaux de réalisations personnelles au travail s'avèrent plutôt faibles (Ghorpade, et al., 2011).

✓ *Monotonie au travail*

D'après Farber (2000), Le burnout « sous-stimulant » est généré par des tâches répétitives, monotones et non stimulantes. L'individu se règle donc dans l'indifférence, l'absence de

développement personnel et l'ennui. Dans la littérature, on parle encore de bore-out ou encore du syndrome d'épuisement professionnel par l'ennui.

Nous avons trouvé les mêmes résultats avec les cadres. Toutefois, dans notre contexte nous n'avons pas indiqué le bore-out comme antécédent du burnout, mais plutôt la monotonie. Après une recherche approfondie dans la littérature, nous avons trouvé que le bore-out correspond à une situation professionnelle où il y a une absence de charge. Cependant, dans notre recherche la monotonie est présentée dans un environnement professionnel très acharné par une charge de travail. La monotonie au travail joue donc un rôle primordial dans l'accroissement de l'épuisement professionnel chez l'individu. Elle est fortement associée avec les trois dimensions du burnout : épuisement physique, épuisement émotionnel et stagnation intellectuelle. Cette nouvelle variable, dégagée du terrain, reflète la pénibilité du travail effectué quotidiennement par les cadres. Cette posture de travail ennuyeuse, routinière et chargée impacte l'état physique de l'individu, développe chez lui des sentiments de rancune et de haine envers l'entreprise, et réduit gravement son niveau intellectuel.

✓ *Pression temporelle*

D'après le modèle exigences-ressources au travail, l'épuisement et le désengagement chez un individu conduisent à l'apparition de l'épuisement professionnel (Demerouti, et al., 2001). Si un individu ne ressent qu'un seul des symptômes de désengagement ou d'épuisement, il ne sera forcément pas touché par l'épuisement professionnel. L'épuisement est la conséquence d'exigences excessives du travail. Ces exigences du travail sont dangereuses pour la santé de l'individu lorsqu'elles provoquent des efforts cognitifs et émotionnels considérables. Les exigences font référence à la pression temporelle, la charge de travail, les demandes émotionnelles, l'isolement, etc.

Nous avons supposé une corrélation positive entre la pression temporelle et l'épuisement professionnelle, mais les résultats des équations structurelles étaient contraires à ceux cités par les chercheurs. Notre hypothèse a été affirmée, bien que, dans la phase qualitative, les cadres ont avoué que la pression temporelle était source d'un épuisement physique.

3.2 Facteurs organisationnels et l'épuisement professionnel

✓ *Reconnaissance au travail*

L'analyse confirmatoire a démontré que l'absence de reconnaissance au travail contribue à l'émergence d'un épuisement aigu chez les individus. Cette ressource cruciale surtout de la part des supérieurs (verbale) influence le développement de l'épuisement émotionnel chez les

cadres. La littérature témoigne l'existence de cette corrélation positive. Le manque de gratitude, de récompense ou de fierté est associé à un niveau d'épuisement professionnel plus élevé (Maslach & Jackson, 1981).

✓ ***La justice distributive***

Selon la méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001), les justices procédurale et distributive sont reliées à des comportements de contre productivité et à des conflits avec les collègues. De plus, la perception d'injustice cause des réactions émotionnelles négatives, comme la mauvaise humeur et la colère. Une étude de Cropanzano et ses collègues (2005) montre qu'une injustice distributive est associée à des symptômes de stress. Hietapakka et ses collègues (2013) démontrent dans leur étude que des niveaux élevés des dimensions de la justice organisationnelle (distributive, procédurale et interactionnelle) sont associés à une diminution des problèmes de sommeil et une meilleure performance au travail chez les infirmières.

Ces résultats corroborent parfaitement avec les confessions des cadres dans la phase qualitative exploratoire. Ils ont déclaré qu'une absence de justice distributive génère des conflits avec leurs supérieurs et des mauvaises réactions émotionnelles. Cependant, cette hypothèse a été rejetée dans la phase confirmatoire.

✓ **Le conflit vie privée/vie professionnelle (facteur personnel) et l'épuisement professionnel**

Notre étude postule également que le conflit travail-famille est en relation de dépendance avec l'épuisement professionnel, ceci sous-entend que le fait de vivre un conflit travail-famille augmentera le niveau d'épuisement professionnel. Nous pouvons donc comprendre qu'en présence de conflit qui se produit lorsqu'une personne doit assumer plusieurs rôles à la fois (celui d'un employé, d'un parent et d'un conjoint) et tout particulièrement en présence de conflit où le travail interfère sur la quantité ou la qualité du temps consacré à la vie familiale, un travailleur rapportera un niveau plus élevé d'épuisement professionnel. Ces résultats sont conformes avec d'autres études (Burke & Greenglass, 2001 ; Buunk & Schaufeli, 1993 ; Demerouti, et al., 2004 ; Estry-Behar, et al., 2010 ; Leiter & Durup, 1996).

En effet, ce stressor est associé avec vigueur au développement de deux dimensions de l'épuisement professionnel : l'épuisement physique et la rumination mentale. Ceci convient parfaitement avec la littérature qui le place comme un des éléments majeurs dans le développement de l'épuisement professionnel. Ainsi, le déséquilibre entre la vie professionnelle et personnelle réduit l'énergie physique, mentale et le temps dont dispose

l'individu (Greenhaus & Beutell, 1985). Pour Hobfoll et Shirom (2000), les ressources que ce conflit fait perdre prennent du temps à être récupérées et conduisent donc au burnout.

3.3 Qualité du management (facteur relationnel) et l'épuisement professionnel

Dans une étude effectuée auprès des cadres d'une Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC), l'empathie du manager pour son équipe est négativement associée à l'épuisement physique et professionnel de l'échantillon masculin de l'APEC. Par contre, l'exemplarité dont fait preuve le manager est positivement liée à l'épuisement physique, cognitif et professionnel de ce même échantillon.

Nos résultats de l'étude qualitative auprès des cadres ont révélé que le manque d'exemplarité et d'empathie sont positivement corrélés avec l'épuisement professionnel, notamment, l'épuisement émotionnel. Cependant, les résultats des équations structurelles ont affirmé ces deux hypothèses. Une partie de nos résultats, particulièrement ceux concernant l'exemplarité du manager ou du supérieur corroborent avec ladite étude.

3.4 L'intention de quitter et l'épuisement professionnel

Les résultats de l'analyse confirmatoire permet de révéler une autre variable aussi importante qui se manifeste par un épuisement professionnel très élevé, celle de l'intention de quitter. Celle-ci constitue une solution définitive face à l'ensemble des exigences entravant la vie des cadres. Elle était le souhait d'un bon nombre de répondants.

Dans notre étude, l'épuisement physique des cadres qui se manifestent par une fatigue, des maux de tête, des douleurs de dos, des troubles gastro-intestinaux...influence positivement l'intention de quitter chez les cadres. La revue de littérature confirme également cette hypothèse. La détérioration progressive de l'enthousiasme qu'éprouve un salarié épuisé provoque également un désinvestissement dans son travail qui peut se manifester par une augmentation d'absentéisme, d'intention de quitter son poste et de mobilité professionnelle (Cordes & Dougherty, 1993 ; Leiter & Maslach, 2009).

Conclusion

Notre objectif, dans cet article, était d'apporter des éléments de réponses à notre problématique de recherche, à savoir « l'influence des conditions de travail sur la santé des individus au milieu professionnel », plus particulièrement, nous visons à identifier tous les facteurs susceptibles de développer l'épuisement professionnel chez les cadres au travail.

L'examen des caractéristiques de la distribution de l'épuisement professionnel permet de démontrer que les cadres interrogés présentent un niveau d'épuisement relativement élevé (47.6%) : 63.49% sont épuisés physiquement, 61.05% se distinguent par une rumination mentale et 45.10% sont épuisés intellectuellement. Ainsi, 36.46% d'entre eux souffrent d'un manque de concentration et 31.91% sont épuisés émotionnellement. Ces informations chiffrées font preuve que la situation des cadres marocains du secteur privé est « alarmante ». L'épuisement professionnel, ce risque psychosocial tridimensionnel a altéré la santé des cadres jusqu'à détérioration de leur état physique, psychique, émotionnel et cognitif. Notre enquête auprès de 327 cadres du secteur privé a mis le doigt sur ce phénomène qui suscite encore, de nos jours, l'intérêt de plusieurs acteurs (chercheurs, universitaires, associatifs, médecins spécialistes...) pour son étude en vue d'une reconnaissance législative.

Il faut noter que l'épuisement professionnel peut générer, dans ses cas graves, d'énormes coûts cachés. Les cas d'épuisements sont en constante augmentation, les statistiques issues de l'étude démontrent cette réalité. Ce développement des cas du burnout peut engendrer de l'absentéisme, du turnover et des réticences à l'idée d'aller au travail chez un bon nombre de salariés. Ces conséquences auront sans aucun doute un impact sur la performance de l'entreprise, étant liées à la productivité et la rentabilité de ses salariés épuisés. Si la performance de celle-ci est touchée par ces déstabilisations, ses résultats deviendront minables, voire même faibles. Cela signifie que les impôts payés par ces entreprises seront réduits et par conséquent les recettes de l'Etat seront diminuées également. Ainsi, l'économie du pays sera inévitablement affectée. Il est évident que le burnout a des effets néfastes non seulement sur les salariés, mais également sur leurs entreprises et l'économie nationale.

Cette recherche vient donc d'illustrer la réalité vécue par les cadres du secteur privé afin de mieux prévenir le burnout. Les résultats de cette recherche s'adressent à plusieurs acteurs en interaction avec l'entreprise, il s'agit des :

Pouvoirs publics : Leur rôle consiste à revoir et à modifier les textes de loi régissant la santé psychologique au travail, qui est largement négligée. Ils doivent développer des formations en santé au travail afin de répondre aux enjeux des évolutions sociales, économiques et techniques. Mettre en place une stratégie nationale de prévention des risques psychosociaux et en assurer un suivi d'évaluation régulier est également crucial. Augmenter le nombre de médecins du travail, de psychologues du travail et d'autres professionnels contribuant au diagnostic et à l'orientation des salariés est également primordial.



Managers/ chefs d'entreprise : Ils doivent élaborer des stratégies préventives pour lutter contre ce phénomène. En collaboration avec les représentants syndicaux, ils peuvent identifier les éléments déclencheurs favorisant l'apparition du burnout et mobiliser des actions pour y faire face.

La société civile : Elle peut être représentée par les acteurs associatifs. Ces derniers peuvent organiser des campagnes de sensibilisation et défendre les droits des salariés ainsi que la dignité humaine au travail.

Universités : Le rôle des universités peut être abordé sous deux aspects. D'abord, elles doivent favoriser une culture de collaboration, de communication et de partage chez les étudiants futurs gestionnaires. Ensuite, les professeurs chercheurs peuvent contribuer à mieux illustrer l'expérience des salariés par leurs études académiques, comme le fait notre recherche, qui aspire à faire du problème du burnout un sujet de débat et d'opinion publics.

Cette recherche a développé des connaissances approfondies sur le phénomène de l'épuisement professionnel. Cependant, elle comporte un certain nombre de limites qui devraient être améliorées dans de futures recherches.

D'abord, cette recherche a permis de déterminer dans quelle mesure l'épuisement professionnel est un déclencheur des comportements de retrait au travail. Nos résultats montrent que le burnout est un prédicteur de l'intention de quitter chez les cadres. Il serait intéressant dans ce contexte de s'interroger sur d'autres conséquences associées à celui-ci, telles que l'absentéisme et le turnover. L'intégration de ces variables serait particulièrement pertinente tant pour les chercheurs que pour les praticiens, car elles entraînent des coûts considérables pour les entreprises. De plus, nous suggérons de mener une étude comparative approfondie comparant les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche avec ceux d'une autre réalisée dans le secteur public marocain.



BIBLIOGRAPHIE

- Arnold, Josh A., Sharon Arad, Jonathan A. Rhoades, et Fritz Drasgow. 2000. « The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors ». *Journal of Organizational Behavior* 21(3) : 249–269.
- Asbayo, Fatima, et Mohamed Hajaoui. 2018. « L'épuisement professionnel des infirmiers : secteur privé marocain ». *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement* 79(3) : 442.
- Brun, Jean-Pierre, et Ninon Dugas. 2005. « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». *Gestion* 30(2) : 79–88.
- Burke, Ronald J., and Esther R. Greenglass. «Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff. » *Psychology & health* 16.5 (2001): 583-594.
- Buunk, Bram P., et Wilmar B. Schaufeli. 1993. « Burnout: A perspective from social comparison theory ». In *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, Series in applied psychology: Social issues and questions, Philadelphia, PA, US: Taylor & Francis, 53-69.
- Caplan, Robert D., Sidney Cobb, et John RP French. 1975. « Job demands and worker health; main effects and occupational differences ». In *Hew Publication (NIOSH)*, DHEW.
- Chin, Wynne W. 1998. *Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling*. JSTOR.
- Cohen-Charash, Yochi, and Paul E. Spector. « The role of justice in organizations: A meta-analysis ». *Organizational behavior and human decision processes* 86.2 (2001): 278-321.
- Colle, Rodolphe. 2005. « *La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte* ».
- Colquitt, Jason A. 2001. « On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure ». *Journal of applied psychology* 86(3) : 386.
- Cordes, Cynthia L., et Thomas W. Dougherty. 1993. « A review and an integration of research on job burnout ». *Academy of management review* 18(4) : 621–656.
- Cropanzano, Russell, Barry M. Goldman, and Lehman Benson III. «Organizational justice». *Handbook of work stress* 6 (2005): 63-87.
- Demerouti, Evangelia, and Sabine Geurts. «Towards a typology of work-home interaction». *Community, Work & Family* 7.3 (2004): 285-309.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner, et Wilmar B. Schaufeli. 2001. « The job demands-resources model of burnout. » *Journal of Applied psychology* 86(3): 499.



- Demerouti, Evangelia, et Arnold B. Bakker. 2006. « Employee well-being and job performance: Where we stand and where we should go ». *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice* 1: 83–111.
- EL-ABBADI, I. 2020. «Etude exploratoire des cadres intermédiaires épuisés au Maroc». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 3, 1 (Aug. 2020).
- Elmossati, Mohamed Salim, Ahmed OT Ahami, Hassan Oudda, et Youssfi Elkettani. 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.
- Estryn-Behar, Madeleine, François Leimdorfer, and Geneviève Picot*. « Comment des médecins hospitaliers apprécient leurs conditions de travail: Réponses aux questions ouvertes d'une enquête nationale». *Revue française des affaires sociales* 4 (2010): 27-52.
- Farber, B. A. 2000. « Treatment Strategies for Different Types of Teacher Burnout ». *Journal of Clinical Psychology* 56(5): 675-89.
- Geurts, Sabine A., Wilmar B. Schaufeli, and Bram P. Buunk. «Social comparison, inequity, and absenteeism among bus drivers». *The European Work and Organizational Psychologist* 3.3 (1993): 191-203.
- Ghorpade, Jai, Jim Lackritz, and Gangaram Singh. «Personality as a moderator of the relationship between role conflict, role ambiguity, and burnout». *Journal of Applied Social Psychology* 41.6 (2011): 1275-1298.
- Greenhaus, Jeffrey H., and Nicholas J. Beutell. «Sources of conflict between work and family roles». *Academy of management review* 10.1 (1985): 76-88.
- Haines, M. L., R. P. Anderson, et P. R. Gibson. 2008. « Systematic review: the evidence base for long-term management of coeliac disease ». *Alimentary pharmacology & therapeutics* 28(9) : 1042–1066.
- Hannah, M. A., Heyer, A. G., & Hinch, D. K. 2005. «A global survey of gene regulation during cold acclimation in *Arabidopsis thaliana*». *PLoS genetics*, 1(2), e26.
- Hannah, Steven. 2008. « Sorting out card sorting: Comparing methods for information architects, usability specialists, and other practitioners ».
- Hietapakka, Laura, et al. «Do nurses who work in a fair organization sleep and perform better and why? Testing potential psychosocial mediators of organizational justice." *Journal of occupational health psychology* 18.4 (2013): 481.
- Hobfoll, S. E. et al. 1993. «*Professional burnout : Recent developments in theory and research*». Taylor & Francis Washington, DC.



- Hobfoll, Stevan E. 1989. « Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. » *American psychologist* 44(3): 513.
- Hobfoll, Stevan E. 1998. « *Stress, culture, and community: the psychology and philosophy of stress* ». New York : Plenum Press.
- Hobfoll, Stevan E., and Arie Shirom. « Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace ». *Handbook of organization behavior* 2 (2000): 57-81.
- Hobfoll, Stevan. 1989. « *Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress* ».
- Hobfoll, Stevan. 2001. « The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory ». *Applied Psychology* 50: 337-421.
- Hobfoll, Steven E., et Arie Shirom. 1993. « Stress and burnout in the workplace: Conservation of resources ». *Handbook of organizational behavior* 1: 41–61.
- Hudson, Laurel Anderson, et Julie L. Ozanne. 1988. « Alternative ways of seeking knowledge in consumer research ». *Journal of consumer research* 14(4): 508–521.
- Jamal, D., Choukroun, G., & Chiche, J. D. 2004. « Ventilation par oscillations à haute fréquence au cours du syndrome de détresse respiratoire aiguë. *Réanimation*, 13(1), 54-61.
- Kaufman-Scarborough, Carol, et Jay D. Lindquist. 2003. « Understanding the experience of time scarcity ». *Time & Society* 12(2-3): 349–370.
- Lee, Raymond T., et Blake E. Ashforth. 1996. « A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. » *Journal of applied Psychology* 81(2): 123.
- Lee, Yang W., Diane M. Strong, Beverly K. Kahn, et Richard Y. Wang. 2002. « AIMQ: a methodology for information quality assessment ». *Information & management* 40(2) : 133–146.
- Leiter, Michael P., and Christina Maslach. « Nurse turnover: the mediating role of burnout ». *Journal of nursing management* 17.3 (2009): 331-339.
- Leiter, Michael P., and Marie Josette Durup. « Work, home, and in-between: A longitudinal study of spillover ». *The Journal of applied behavioral science* 32.1 (1996): 29-47.
- 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, p. 22-22.
- Maslach, Christina, et Michael P. Leiter. 2008. « Early predictors of job burnout and engagement. » *Journal of applied psychology* 93(3): 498.
- Maslach, Christina, et Susan Jackson. 1981. « The Measurement of Experienced Burnout ». *Journal of Organizational Behavior* 2: 99-113.
- Meyssonier, R., et A. Roger. 2006. « L'impact du cocooning organisationnel et des



opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter ». *XVIIème Congrès de l'AGRH*.

Netemeyer, Richard G., James S. Boles, et Robert McMurrian. 1996. « Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. » *Journal of applied psychology* 81(4): 400.

Nielsen, Jakob. 2004. « Card sorting: How many users to test ». *Jakob Nielsen's Alertbox*.

Rizzo, John R., Robert J. House, et Sidney I. Lirtzman. 1970. « Role conflict and ambiguity in complex organizations ». *Administrative science quarterly* : 150–163.

Sassi, Narjes, et Jean-Pierre Neveu. 2010. « Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel : Le shirom-melamed burnout mesure. » *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement* 42(3) : 177.

Schaufeli, Wilmar, et Dirk Enzmann. 1998. «*The burnout companion to study and practice: A critical analysis*». CRC press.

Shirom, Arie, et Samuel Melamed. 2006. « A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals ». *International Journal of Stress Management* 13(2): 176-200.

Spencer, Donna. 2009. «*Card sorting: Designing usable categories*». Rosenfeld Media.

Steiner, Dirk D., et Florence ROLLAND. 2006. « Comment réussir l'introduction de changements : les apports de la justice organisationnelle ». *RH : Les Apports de la Psychologie du Travail* 2: 53–69.

Wallace, Christopher S. 2005. «*Statistical and inductive inference by minimum message length*». Springer Science & Business Media.

Wang, Richard Y., et Diane M. Strong. 1996. « Beyond accuracy: What data quality means to data consumers ». *Journal of management information systems* 12(4): 5–33.

Williams, Cara. 2008. «*Work-life balance of shift workers*». Citeseer.