

Épuisement cognitif chez les cadres du secteur privé au Maroc : étude exploratoire

IKRAME EL-ABBADI, Université Abdelmalek Essaadi, Tanger, Maroc

Édition électronique

URL : <https://revues.imist.ma/index.php?journal=rpe&page=article&op=view&path%5B%5D=18964>

ISSN : 2509-0399

Date de mise en ligne : 01 janvier 2020

Pagination : 95-120

Référence électronique

EL-ABBADI, I. «Épuisement cognitif chez les cadres du secteur privé au Maroc : étude exploratoire », *Revue "Repères et Perspectives Économiques"* [En ligne], Vol.4, N° 1 / 1^{er} semestre 2020, mis en ligne le 01 janvier 2020.

URL: <https://revues.imist.ma/index.php?journal=rpe&page=article&op=view&path%5B%5D=18964>

Cognitive exhaustion among executives in the private sector in Morocco: exploratory study

Abstract

This article aims to understand the cognitive exhaustion of the executives and to evoke its causes, its properties and its consequences while discussing its associated theoretical propositions. We therefore interviewed fourteen exhausted executives from the private sector in Morocco using "life story" type interviews. In addition, the content analysis of the speeches allowed us to provide condensed information and the most evoked by the interviewees.

The analysis reveals that the workload and the high pace of work were sources of a lack of concentration and impulsive mental ruminations among the interviewees. These mental ruminations were also caused by a cleavage between the two lives among executives. Monotony at work was a main cause of intellectual stagnation for some executives, which prompted many to think at to leave or to resign.

Keywords: Exhausted Moroccan executives, hybrid exploratory study, thematic analysis, relational analysis.

Résumé

Cet article vise à comprendre l'épuisement cognitif chez les cadres et d'évoquer ses causes, ses propriétés et ses conséquences tout en discutant ses propositions théoriques associées. Nous avons donc interviewé quatorze cadres épuisés du secteur privé au Maroc à l'aide des entretiens de type « récit de vie ». Par ailleurs, l'analyse de contenu des discours nous a permis de procurer des informations condensées et les plus évoquées par les interviewés.

L'analyse réalisée révèle que la charge et le rythme élevé de travail ont été sources d'un manque de concentration et des ruminations mentales impulsives chez les interviewés. Ces ruminations mentales ont été également engendrées par un clivage entre les deux vies chez les cadres. Ainsi, la monotonie au travail était une cause principale d'une stagnation intellectuelle pour certains cadres, ce qui a incité beaucoup d'entre eux de penser au départ ou carrément de démissionner.

Mots-clés : Cadres marocains épuisés, étude exploratoire hybride, analyse thématique, analyse relationnelle.

Classification JEL: I15, I19, Z22

ملخص

يهدف هذا المقال إلى فهم الإرهاق الإدراكي عند الأطر واستحضار أسبابه وخصائصه وعواقبه ومناقشة المقترحات النظرية المرتبطة به. لهذا أجرينا مقابلات مع أربعة عشر إطاراً منهكاً من القطاع الخاص في المغرب باستخدام المقابلات من نوع "قصة الحياة". وبالإضافة إلى ذلك، أتاح لنا تحليل محتوى الخطابات إلى توفير معلومات مكثفة ذكرها معظم المستجوبين.

كشف التحليل أن العبء والوتيرة العالية للعمل هما مصدران لعدم التركيز والإجترارات العقلية لدى المستجوبين. كما تبين أن هذه الإجترارات العقلية كانت بسبب الانقسام بين الحياة المهنية والشخصية للأطر. كما تبين أن الرتبة في العمل كانت سبباً رئيسياً للركود الفكري لدى بعض الأطر، الأمر الذي دفع الكثيرين إلى التفكير في المغادرة أو الاستقالة بصفة تامة.

الكلمات المفتاح

أطر مغربية منهكة، دراسة استكشافية مختلطة، تحليل موضوعي، تحليل علائقي.

Introduction

Face aux changements organisationnels perpétuels, l'individu devient de plus en plus vulnérable à des risques d'ordres psychosociaux, notamment, l'épuisement professionnel. L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) estime que le burnout deviendra, après les maladies cardiovasculaires, la deuxième cause d'invalidité chez l'humain en 2020. Ce mal étrange peut être une source d'affaiblissements physiques et d'apparition des troubles émotionnels (Maghni et EL-Abbadi, 2019). Au-delà de ses conséquences physiques et psychiques, le burnout altère également les capacités cognitives des individus au travail, c'est-à-dire, il touche le mental et le cerveau.

Au Maroc, rares sont les études scientifiques qui portent sur l'épuisement professionnel, notamment sa dimension cognitive. Il est presque impossible de trouver des ouvrages, des thèses ou des articles scientifiques marocains-notamment dans la discipline sciences de gestion- mettant en lumière la gravité des risques psychosociaux au milieu professionnel. Toutefois, le burnout devient de plus en plus relevé par l'opinion publique. Des articles de presse, des émissions télévisées et des acteurs associatifs mettent l'accent sur cette vérité douloureuse vécue par les salariés. Une enquête réalisée par le site Rekrute.com¹ (2017) témoigne que 60 % des cadres marocains sont démotivés, 25 % trouvent que leur vie professionnelle décourageante et 19 % la trouvent épuisante. Le constat est alarmant, et les avis des cadres sont inquiétants. Il est donc nécessaire d'identifier les facteurs de risque qui contribuent à l'épuisement professionnel et de mettre en œuvre des programmes d'intervention et de prévention efficace. Notre présente étude s'inscrit dans ce contexte, elle vise à appréhender l'épuisement cognitif chez les cadres tout en discutant les causes réelles de son apparition. Plus précisément, nous souhaitons répondre à quelques questions dérivées : Comment les cadres marocains vivent leur épuisement cognitif ? Quelles sont ses manifestations ? Comment y font-ils face ?

¹ 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.

Pour cela, nous avons effectué quatorze entretiens auprès des cadres épuisés du secteur privé au Maroc, afin de dégager les symptômes, les causes ainsi que les conséquences de l'épuisement cognitif. Pour ce faire, un travail de recueil, de codage et d'analyse de données basé sur la progression analytique préconisée par Miles et Huberman (1989) a été mobilisé.

Nous présentons donc, le cadre théorique de l'épuisement cognitif, avant d'explicitier soigneusement la méthodologie adoptée et les résultats obtenus.

1. Approche cognitive de l'épuisement

Les modèles transactionnels considèrent l'épuisement professionnel comme le résultat d'une appréciation cognitive de la personne « épuisée » de sa relation avec l'environnement de travail. Par ailleurs, des travaux ont démontré des effets pervers de l'épuisement sur les fonctions cognitives des personnes touchées. Nous exposerons le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984) dans un premier temps, avant de présenter dans un deuxième temps des études relatives aux effets cognitifs de l'épuisement.

1.1. Modèle transactionnel de Lazarus et Folkman

Pour Lazarus et Folkman (1984), « *le stress est une relation particulière entre la personne et l'environnement, relation qui est évaluée par l'individu comme excédant ses ressources et menaçant son bien-être.* » L'évaluation cognitive entamée par la personne « épuisée » est un processus mental continu, par lequel elle évalue de quelle façon une situation (facteur de stress) particulière peut mettre en danger son bien-être, et quelles sont les ressources de coping disponibles pour y faire face. Le processus d'évaluation est double (Kay Thitphrachanh Phongsavanh, 2015) :

- D'abord, une évaluation primaire où la personne apprécie la gravité de sa situation face à un événement de stress : « pas grave, peu grave, bien, pas bien » ;
- Ensuite, une évaluation secondaire où la personne tente à rétablir la situation en cherchant une solution pour sinon supprimer du moins diminuer l'impact de l'évènement à l'origine de l'épuisement.

Ces solutions font appel à des stratégies adaptatives, qualifiées de « coping ». Elles consistent en « *des efforts cognitifs et comportementaux, constamment changeants, permettant de gérer les exigences externes et internes spécifiques à une situation, qui entament ou excèdent les ressources d'une personne* » (Lazarus & Folkman, 1984, p. 14). Les conséquences du burnout sur la fonction cognitive chez l'individu sont exposées ci-dessous.

1.2. Burnout et ses effets cognitifs

L'étude de Deligkaris et ses collègues (2014) associe clairement l'épuisement professionnel au déclin de trois fonctions cognitives principales : les fonctions exécutives, l'attention et la mémoire. Ces fonctions sont évaluées objectivement à l'aide de tests psychométriques, et subjectivement via l'auto-évaluation. Dans ce même cadre, des études (Van der Linden et ses collègues, 2005, Oosterholt et ses collègues, 2012, Feuerhahn et ses collègues, 2013, Jonsdottir et ses collègues, 2013) ont montré que le fonctionnement cognitif altéré est souvent rapporté par des personnes épuisées qui se plaignent de problèmes d'attention et de mémoire. Van der Linden et ses collègues (2005), quant à eux, ont expliqué que les personnes épuisées révèlent des difficultés dans le contrôle volontaire de l'attention, ces difficultés varient en fonction de la gravité de l'épuisement professionnel.

2. Echantillon et collecte de données

Le choix des cadres intermédiaires comme population à l'étude dépend de plusieurs raisons. Le cadre intermédiaire contribue avec vigueur à l'épanouissement de son entreprise par la réalisation de ses objectifs, voire même à sa performance. Il prend en charge l'encadrement de ses équipes d'employés, comme il consacre beaucoup de temps pour des tâches administratives qui lui rendent moins disponible. Dans ce contexte complexe, le cadre intermédiaire est confronté à plusieurs difficultés et obstacles qui rendent sa vie professionnelle plus précaire. Il peut vivre des temps de travail instables, comme il peut être fatigué, stressé et voire même épuisé à cause de son environnement professionnel (Loriol, 2006). Pour cette raison, nous avons décidé de mieux comprendre le vécu des cadres marocains épuisés.

L'objectif de cette recherche est de comprendre le développement de l'épuisement cognitif chez les cadres travaillant dans le secteur privé au Maroc. À cet effet, nous étions obligés de chercher des salariés ayant des symptômes du burnout, et qui souffrent des difficultés persistantes dans le milieu professionnel. Ainsi, un questionnaire scientifique proposé par Pines, dit « *BMS-10, Burnout Measure Short Version* » a permis de mesurer le niveau de burnout des cadres. Nous avons, par ce biais, évalué le niveau d'épuisement d'une quarantaine de cadres ayant participé à l'étude. Nous avons uniquement invité, par la suite, ceux ayant un niveau avéré d'épuisement à s'exprimer profondément dans le cadre d'entretiens en face-à-face.

Après l'évaluation des niveaux d'épuisement professionnel, nous avons uniquement fixé, par mail, des rendez-vous avec les cadres concernés. Nous avons mené des entretiens de type « récit de vie » (voir l'annexe 1) à la fois formels et informels ; les cadres en question ont été interrogés en face-à-face, soit sur leur lieu de travail ou ailleurs. Avec leur accord, les entretiens ont été enregistrés.

Nous venons d'expliquer le processus suivi afin de réaliser les entrevues. Le tableau, ci-après, présente les caractéristiques de nos interviewés. Nous avons diversifié les secteurs d'activités et les zones géographiques (les villes) pour avoir une vue d'ensemble sur les problèmes et les difficultés qui peuvent amener ces cadres à l'épuisement professionnel. Nous avons pris en considération plusieurs critères, à savoir : l'âge, l'ancienneté, le niveau d'études et le poste occupé.

Tableau 1 : Caractéristiques des cadres

Cadres	Age	Niveau d'études	Poste occupé	Secteur d'activité	Lieu de travail	Ancienneté dans le poste	Nombre expériences Préalables
Cadre 1	30	Bac+5	Responsable atelier	Fabrication et extrusion du PVT	Casablanca	3 ans	3 ans
Cadre 2	35	Bac+5	Directeur de Succursale	Bancaire	El-Jadida	4 ans	8 ans
Cadre 3	29	Bac+5	Responsable des RH et communication interne	Automobile	Casablanca	1 an	4 ans
Cadre 4	26	Bac+5	Responsable de missions	Consulting	Casablanca	1 an	3 ans
Cadre 5	39	Doctorat	Manager (DAF)	Télécommunication	Tanger	2 ans	14 ans
Cadre 6	32	Bac+5	Manager	Automobile	Tanger	7mois	10 ans
Cadre 7	27	Bac+5	Coordinateur d'approvisionnement	Automobile	Tanger	2 ans	1 an
Cadre 8	37	Bac+6	Directeur d'agence	Bancaire	Tanger	10 ans	6 ans
Cadre 9	31	Bac+5	Responsable de contrôle de gestion	Automobile	Tanger	1 an	4 ans
Cadre 10	36	Bac+5	Cadre banquier	Bancaire	Fès	10 ans	1 an
Cadre 11	24	Bac+5	Responsable d'achat et d'approvisionnement	Automobile	Tanger	8 mois	8 mois
Cadre 12	40	Bac+5	Cadre financier	Consulting	Fès	17 ans	10 ans
Cadre 13	27	Bac +5	Cadre banquier	Bancaire	Meknès	5 ans	0
Cadre 14	24	Bac +5	Ingénieur de qualité et client	Automobile	Kénitra	2 ans	0

Source : Élaboré par l'auteure

3. Analyse des récits de vie

L'analyse des données consiste à décoder les informations recueillies et retranscrites, à l'aide des traitements autorisant l'accès à une signification différente répondant à la problématique mais ne dénaturant pas le contenu initial (Robert et Bouillaguet, 1997). Elle est scindée en deux phases distinctes : l'analyse intra-cas et l'analyse inter-cas.

3.1. Analyse intra-cas

Elle permet de reconstituer l'enchaînement de situations et d'évènements à partir d'une approche historique chronologique des sujets étudiés. En effet, le narrateur ne suit pas un enchaînement d'idées. Il arrive que son discours soit hors sujet. Dans cette phase d'analyse, le chercheur essaie donc de structurer les idées et de les organiser. Ce

type d'analyse doit permettre de repérer les causes, les propriétés et les conséquences de l'épuisement cognitif.

Dans cette étape, les données collectées seront organisées selon trois grandes phases : la codification initiale, le regroupement et la codification thématique.

→ Codification des données

Les entretiens, une fois entamés, ont été retranscrits puis analysés. Dans notre analyse, nous avons opté pour un codage ouvert. Cette opération consiste à générer des nouvelles catégories et une grille d'analyse riches. Notre approche abductive nous permet d'aller vers le terrain pour faire émerger des faits sociaux nouveaux, tout en vérifiant leur présence dans la littérature.

L'opération du codage a été donc menée pour les premiers entretiens par plusieurs codeurs, membres de la structure de recherche, afin de s'assurer de la fiabilité des significations des codes. Elle a permis également d'identifier les éléments à « creuser » dans les entrevues suivantes. Les codes ainsi dégagés, ont été regroupés, puis conceptualisés. Le tableau n°2 reflète un exemple de codification des données.

Tableau 2 : Etapes du codage de données

Expressions associées	Codage initial	Regroupement	Code thématique
« [...] hors-travail, je reste connecté mentalement à mes tâches incomplètes, mon esprit est perturbé [...] »	Esprit connecté à des tâches incomplètes au travail	Rumination mentale	Epuisement cognitif
« [...] le travail domine tout mon temps, à chaque fois que je me mets au lit je pense à l'objectif, je me dis comment je vais réaliser mon objectif ? il me reste combien des dossiers de crédits ou des suivis ? [...] »	Le travail a accaparé son esprit		

Source : Élaboré par l'auteure

3.2. Analyse inter-cas

Elle consiste à identifier les logiques communes aux différents récits à partir des résultats issus de l'analyse intra-récit. Elle devrait permettre, d'une part de faire émerger des concepts auxquels le chercheur n'aurait pas pensé initialement mais qui

semblent jouer un rôle important et d'autre part de formuler des propositions qui seront testées dans la deuxième partie de cette recherche (Wacheux, 1996).

→ **Matrice séquentielle**

Elle permet de structurer chronologiquement les événements marquants la trajectoire professionnelle de chaque cadre interviewé, jusqu'à l'apparition de l'événement perturbateur.

→ **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.

3.3. Analyse des occurrences

Dans cette phase d'analyse, il s'agit de s'intéresser à la fréquence des thèmes relevés dans les discours des cadres d'entreprises. L'hypothèse est que, plus la fréquence relative (non pondérée) d'un thème est élevée, plus ce thème est important pour le locuteur. 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.

Nous obtenons donc des résultats différents de ceux obtenus par la mesure à fréquence non pondérée. Néanmoins, nous avons décidé de restituer uniquement les thèmes prononcés par quatre interviewés et plus. Ce choix effectué postule que les thèmes prononcés par plusieurs personnes sont les plus importants. Le tableau n°3 reflète la fréquence des thèmes importants selon les interviewés.

Tableau 3 : Matrice des occurrences

Thèmes	Répondants	(Fréquence Absolue)	Nombre de répondants	Fréquence absolue	Fréquence relative
Epuisement cognitif					
→ Stagnation intellectuelle		28	7	58	9.23
→ Rumination mentale		28	8		
→ Manque de concentration		2	1		
Rythme de travail élevé		78	13	78	6
Charge quantitative au travail		159	13	159	12.23
Monotonie au travail		20	4	20	5
Déséquilibre VP/vp		73	11	73	6.63
Intention de quitter		25	7	25	3.57

Source : Élaboré par l'auteure

3.4. Analyse des cooccurrences

L'analyse des relations entre les éléments du discours vient enrichir l'éventail des techniques qui ne tiennent compte que de leur fréquence d'apparition. Il y a d'une part l'analyse des cooccurrences, aussi appelée analyse de contingence, qui 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). Cette forme d'analyse peut aussi permettre d'interpréter l'absence « anormale » de certains éléments attendus : « *L'analyse de cooccurrences semble utile pour mettre à jour des structures de personnalités, des préoccupations latentes individuelles ou collectives, des stéréotypes, des représentations sociales, des idéologies* » (Bardin, 1989, p. 273). 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). Le tableau n°4 illustre brièvement les trois premières étapes.

Tableau 4 : Découpage et codage des unités de contexte

Unité d'enregistrement	Unité de contexte et découpage	Codage relationnel
<i>[...] J'ai remarqué que mon niveau intellectuel a dégradé, pourquoi j'ai étudié pour que je sois idiot ?! les tâches que j'effectue sont quotidiennes, répétitives, ça tue.</i>	<i>/ [...] J'ai remarqué que mon niveau intellectuel a dégradé / pourquoi j'ai étudié pour que je sois idiot / / les tâches que j'effectue sont quotidiennes, répétitives, ça tue, /</i>	Stagnation intellectuelle (épuisement cognitif) est associée à la monotonie au travail

Source : Élaboré par l'auteure

L'unité de contexte met en relief la relation entre les deux thèmes : stagnation intellectuelle et monotonie au travail.

Dans cette recherche, nous avons poursuivi la procédure d'Osgood étape par étape pour les quatorze corpus traités. Nous avons donc choisi avec soin les unités de contexte et nous les avons découpées en fragments. Par la suite, nous avons déterminé la présence de tel thème dans telle unité de contexte. Ces étapes nous ont permis de procéder à un codage relationnel pour tous les fragments des corpus. L'objectif est de tirer toutes les cooccurrences prononcées par nos interviewés pour passer aux dernières étapes, celles de : calcul de la matrice de contingence et l'interprétation des résultats. Pour ce faire, nous avons dressé une matrice de l'ensemble des cooccurrences développées dans les quatorze corpus. Ci-dessous notre matrice de contingence :

Tableau 5 : Matrice de contingence

Thèmes	Rumination mentale	Manque de concentration	Stagnation intellectuelle	Charge de travail	Rythme de travail élevé	Monotonie au travail	Déséquilibre VP/yp	Intention de quitter	Nbr des co-occurrences	Nbre des répondants
Rumination mentale				3	1	1	2		7	5
Manque de concentration				1					1	1
Stagnation intellectuelle					1	2		2	5	4

Source : Élaboré par l'auteure

La matrice de contingence obtenue est considérée comme un relevé des relations développées entre les thèmes. Elle met en relief le nombre de répondants et de

relations générées entre les thèmes. Elle permet également de visualiser les cooccurrences des différentes catégories pour déterminer les associations ou les dissociations.

4. Discussion des résultats

Nous venons d'évoquer les stressseurs et les ressources manquantes qui rompent l'équilibre des cadres au travail. Il s'agit premièrement des exigences et des ressources liées au travail qui ont été prononcées par la plupart des interviewés (charge de travail, rythme de travail élevé et monotonie au travail). Elles sont fortement présentes dans l'environnement de travail et qui, de ce fait, génèrent un épuisement cognitif chez les cadres. Puis, les exigences personnelles ont aussi été des antécédents de l'épuisement.

Dans cette partie, nous exposons toutes les relations causales unissant l'épuisement cognitif à ces exigences et à ses conséquences.

4.1. Épuisement cognitif et ses propriétés

L'épuisement cognitif qui se réfère à une réduction des capacités mentales d'un individu, se définit par trois dimensions : le manque de concentration, la stagnation intellectuelle et la rumination mentale.

- Le manque de concentration correspond à des difficultés de se concentrer, de réfléchir ou de penser à des choses, que ce soit au travail ou ailleurs. Il s'agit d'une baisse de l'énergie mentale.

« Au niveau de la gestion des opérations de caisse, si je trouve des erreurs, je me rends stressé, et je perds ma concentration ». (Cadre 13, 27 ans)

- La stagnation intellectuelle se réfère à un sentiment de blocage intellectuel chez les individus après une certaine période passée dans le même milieu professionnel.

« Maintenant, je suis dans la stagnation ; je suis comme ça... Fixe ! Il n'y a pas un apprentissage peut-être, il n'y a pas ». (Cadre 11, 24 ans)

- La rumination mentale correspond au fait de penser et de repenser à des événements liés au travail en dehors des heures de bureau. Ces événements

professionnels prennent une place très importante dans l'esprit et consomment de l'énergie mentale de la personne ruminée.

« *Je me trouve même hors des heures de travail en train de penser aux nouvelles conquêtes et aux nouveaux clients. Ça veut dire que je suis toujours perplexe à cause du travail, le travail domine tout mon temps. À chaque fois que je me mets au lit je pense à l'objectif, je me dis comment je vais réaliser mon objectif, il me reste combien des dossiers de crédits ou les suivis* ». (Cadre 10, 36 ans)

4.2. Déclencheurs de l'épuisement cognitif

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

Tableau 6 : Tableau récapitulatif des déclencheurs de l'épuisement

Évènements Déclencheurs	Cadres														Total
	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	
Création du syndicat	x														1
Encadrement et le suivi d'une nouvelle salariée			x												1
Changement du supérieur			x								x		x		3
Changement du métier						x		x							2
Évolution de la carrière		x			x				x						3
Travail par objectif										x					1
Transition vers une autre ville				x											2
Accumulations de travail												x			1
Absence d'évolution de la carrière							x							x	2

Source : Élaboré par l'auteure

Les résultats obtenus révèlent que les cadres ont été soumis à des événements perturbateurs variés, mais pour la plupart ceux-ci sont liés entre eux.

Ainsi, dans les quatorze récits, trois cadres (3, 11 et 13) ont été confrontés à un changement de leurs supérieurs.

« J'étais à l'aise mais le stress a commencé par l'arrivée d'un nouveau directeur, qui n'était pas à la hauteur de nos attentes. [...] Donc, le stress est devenu de plus en plus élevé ». (Cadre 13, 27 ans)

Quant aux cadres (9, 5 et 2), ils ont connu une évolution dans leurs carrières qui a rendu leurs vies professionnelles précaires et contraignantes.

« Le passage à une autre étape de carrière en tant que DAF sur Tanger [...] donc l'activité du DAF, il est un peu large [...] le fait de gérer une entité assez étendue ça crée du stress et de l'épuisement » (cadre 5, 39 ans).

À l'exception des deux cas (cadre 14 et cadre 7) qui ont indiqué clairement dans leurs discours que l'absence de l'évolution dans leurs carrières était à l'origine de la dégradation de leurs situations.

« Je ne suis pas très motivé, en termes d'évolution surtout. Et lorsque je parle d'évolution, je parle bien évidemment de salaire, de responsabilité, donc quelque chose de nouvelle. Lorsque la personne fait la même chose, donc c'est de l'ennui ». (Cadre 14, 24 ans)

Par ailleurs, le changement du métier a généré des difficultés d'adaptation pour les cadres 6 et 8.

« Je suis nouveau aussi dans le métier, je ne connais pas le métier de l'entreprise encore, [...] il faut tout faire rapidement. Parfois, c'était fait, et parfois mal fait, pas complet ». (Cadre 6, 32 ans)

En outre, la mutation vers une nouvelle ville était l'événement déclencheur d'un sentiment de mal-être pour le cadre 4.

« *Il y a la transition de Tanger vers Casa [...] pour m'adapter ça m'a pris une année très stressante, une année très, très stressante* ». (Cadre 4, 26 ans)

Le cadre 1 a expliqué que son état de mal-être a commencé juste après la création du syndicat dans l'entreprise.

« *Il n'y avait pas du syndicat, après un certain temps, ils l'ont créé, car il y avait beaucoup, beaucoup de problèmes [...] Après chaque période, j'avais eu des nouvelles tâches [...] une surcharge vraiment insupportable* ». (Cadre 1, 30 ans)

Pour cadre 12, c'est la charge de travail qui a déséquilibré son parcours professionnel.

« *[...] Actuellement, je n'avais pas de temps, parce que le travail augmente ; les dossiers s'accumulent et les problèmes s'accumulent en parallèle* ». (Cadre 12, 42 ans)

Et enfin, le travail par objectif était le souci du dernier cadre 10. Il a déclaré que sa souffrance a été liée à son travail.

« *Dans n'importe quel travail, je vais avoir des difficultés bien sûr, c'est une question de hiérarchie et question de l'objectif [...] je répète pour la nième fois le mot de l'objectif pendant cette interview car, je suis toujours censé l'atteindre* ». (Cadre 10, 36 ans)

4.3. Propositions relatives aux causes de l'épuisement cognitif

La dégradation de l'état cognitif des cadres peut s'expliquer par la présence des exigences et l'absence des ressources au travail. Nous avons donc identifié les causes principales contribuant au développement de l'épuisement cognitif. Ces dernières correspondent à celles que les cadres de l'échantillon évoquent comme étant importantes, il s'agit des :

- Facteurs liés au travail
- Facteurs personnels

4.3.1. Facteurs liés au travail et épuisement cognitif

L'analyse des récits de vie démontre que les facteurs liés au travail (33.58²) sont les plus évoqués. Les cadres interrogés rencontrent donc des difficultés liées à la charge de travail, le rythme de travail élevé et la monotonie au travail.

→ Charge de travail

Les cadres concernés ont été soumis à une charge de travail innombrable. Ils se retrouvent face à une multitude des travaux à effectuer, quels que soient des dossiers à traiter, des réunions, des suivis, des déplacements, etc., et même face à des situations contraignantes et difficiles. Dès lors, un déséquilibre apparaît. La quantité des tâches devient lourde et incompatible avec le temps disponible ; à ce moment-là, des ruminations mentales impulsives et parfois même une stagnation intellectuelle trouvent leur place.

« Je suis épuisé parce qu'il y'a énormément de travail. Par exemple, dans cette courte période, j'ai eu des milliers de messages, j'ai mille messages non lu et non traités. Je suis épuisé parce que je voyage beaucoup. Lorsque je voyage, je dois prendre l'avion, puis la voiture, je me déplace, au même temps je travaille à distance. Puis de l'aéroport directement vers l'entreprise pour travailler et non pas chez moi pour me reposer» (Cadre 6, 32ans)

→ Rythme de travail élevé

Le rythme de travail élevé est fortement associé à une quantité énorme des travaux à réaliser. Les cadres épuisés avouent que la dégradation de leur santé est directement liée avec une charge de travail très importante et des pressions temporelles qui en sont relatives. 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

² Fréquence relative

ont un niveau d'épuisement professionnel plus élevé. Le rythme de travail élevé accompagné par une charge accrue génère donc un épuisement cognitif.

« [...] j'ai travaillé 14h et 15h par jour, c'était vraiment très fatigant, c'était un travail fatigant. Travailler 14h, même le samedi, même le dimanche ou les fêtes, c'était vraiment fatigant » (Cadre1, 30ans)

« Je commence à me sentir mal à l'aise à cause des délais. Ils engendrent des heures supplémentaires pour pouvoir finir et accomplir les tâches. Bon, je travaille au minimum 12 heures par jour, je commence à 8h et je finis normalement à 16h, donc de 8h à 16h c'est déjà 10h, et c'est rare que je finis à 16h, donc à 17h minimum. Et voilà je reviens chez moi vers 20h prenant en considération l'embouteillage [...] je sors de l'entreprise très fatiguée, très, très fatiguée, je perds l'envie de faire d'autres activités même le sport [...] » (cadre9, 31ans)

En somme, les cadres qui travaillent dans un environnement où il y a des contraintes liées à la diversité des tâches à effectuer et le respect des deadlines sont généralement vulnérables à travailler des heures supplémentaires et sous une pression temporelle très importante. Ceux-ci souffrent surtout d'une rumination et d'une stagnation intellectuelle. Nous présentons les propositions relatives au rythme de travail élevé.

→ **Monotonie au travail**

Dans le milieu de travail, la quantité des travaux à réaliser a imputé la vie professionnelle d'un très bon nombre des cadres. Toutefois, et lorsque ces réalisations quotidiennes deviennent répétitives, elles ne créent non seulement de la monotone et de l'ennui, mais également de l'épuisement cognitif. Parmi les situations qui génèrent de l'épuisement cognitif, c'est la routine et la monotonie au travail. Effectuer les mêmes tâches, sans aucune optimisation ou amélioration, est une situation de travail qui bloque l'énergie mentale des cadres.

« Je fais le travail d'hier pour aujourd'hui et pour demain. Je fais le même travail, les mêmes processus, les mêmes procédures, si je veux faire une amélioration, je trouve un obstacle de la part de mon supérieur : « non, non,

non, on ne veut pas l'optimisation, on veut seulement faire la tâche ». Je n'ai jamais entendu ça au niveau de la logistique. Maintenant je suis dans la stagnation, je suis comme ça fixe, il n'y a pas un apprentissage peut-être, il n'y a pas » (cadre11, 24ans).

Les propositions relatives à la charge au travail, au rythme de travail élevé et à la monotonie au travail sont ainsi :

- **P1** : la charge de travail génère de l'épuisement cognitif.
- **P2** : le rythme de travail élevé génère de l'épuisement cognitif.
- **P3** : la monotonie au travail génère de l'épuisement cognitif.

4.3.2. Facteurs personnels et épuisement cognitif

Si les exigences et les ressources liées au travail sont considérées comme importantes, celles correspondant aux facteurs personnels ne sont pas moins importantes. Elles ont été sources des états de mal-être chez certains cadres. Le déséquilibre VP/vp, le seul facteur personnel (6.63) est prononcé par la plupart des interviewés (11/14), ce qui révèle son effet nocif sur la situation de chaque cadre.

→ **Conflit entre vie professionnelle et vie personnelle**

Nous avons pu dégager à travers les récits de vie un seul facteur personnel qui a rendu la situation des cadres encore contraignante, celui du déséquilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Les interviewés soulignent que les responsabilités professionnelles et les exigences quotidiennes du travail ont modifié le planning de leurs activités familiales et personnelles. Par ailleurs, ces exigences sont associées à une charge de travail très importante. De ce fait, les pressions du monde professionnel affectent sans doute l'aspect cognitif de l'individu. Cette situation dite de mal-être génère des ruminations mentale impulsives, non seulement à cause de ces exigences de travail, mais également, elles sont dues à ce sentiment de culpabilité chez les cadres par rapport au clivage créé entre les deux vies, privée et professionnelle.

D'une manière générale, il semble que les femmes aient plus de difficulté à trouver un équilibre familial et professionnel (Chanlat, 1986 ; Messing et Prévost, 1998). Par conséquent, le fait de vouloir conjuguer en permanence son rôle familial et

professionnel accroît le stress professionnel (Guérin et al., 1997). Ce stress entraîne l'épuisement, diminution de l'engagement, augmentation du roulement, de l'absentéisme et des retards au travail (Prévost et Messing, 2001 ; Tremblay et al., 2006).

« [...] je passe plus de temps au travail qu'à la maison, des fois je rentre à 8h et je sors à 19 h ou même 20h, alors que le temps restant libre est que pour le sommeil, à votre avis est ce qu'il y a un équilibre ? bien sûr il y en a pas. Je me trouve même hors les heures de travail entrain de penser aux nouvelles conquêtes et aux nouveaux clients, ça veut dire que je suis toujours perplexe par mon travail, le travail domine tout mon temps » (cadre10, 36ans).

La proposition relative au déséquilibre VP/vp est la suivante :

→ **P5** : le déséquilibre VP/vp génère de la rumination mentale.

4.4. Propositions relatives aux conséquences de l'épuisement cognitif

Les entretiens effectués ont été une occasion pour dégager également les conséquences de l'épuisement cognitif.

→ **Intention de quitter**

Nous avons trouvé que l'intention de quitter, cette solution définitive, a été partagée par la moitié des interviewés. Par ailleurs, un certain nombre d'études montrent que l'épuisement aurait un effet médiateur sur l'impact des sources de stress au travail sur d'autres indicateurs de bien-être psychologique importants comme l'intention de quitter le poste de travail (Burke et Mikkelsen, 2006 ; Demerouti, Bakker, Nachreiner, et Schaufeli, 2000 ; Fogarty, Singh, et Moore, 2000 ; Singh, Goolsby, et Rhoads, 1994).

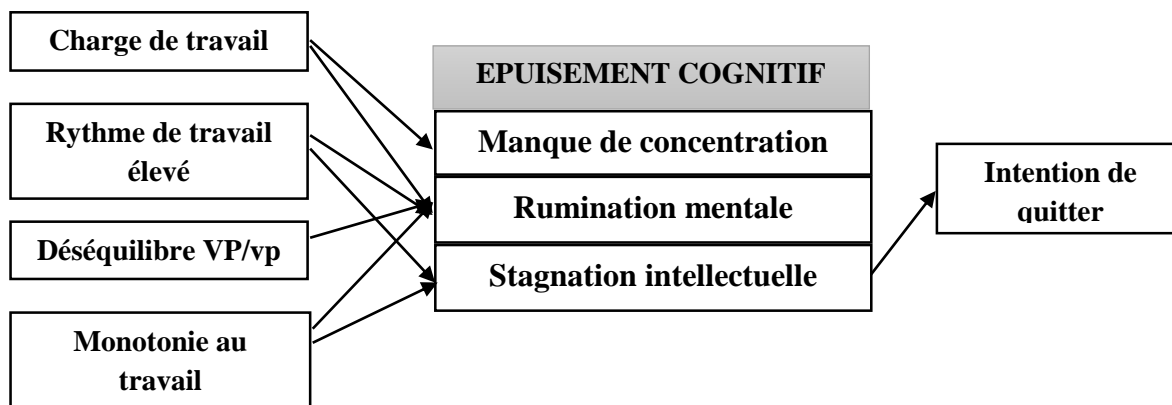
« [...] mon psychique n'était pas du tout bien, je ne dors pas, j'ai perdu d'appétit, j'ai perdu de poids,...j'ai décidé de quitter et de déposer ma démission pour me calmer et de ne pas travailler avec lui » (cadre1, 30ans).

La proposition associée à l'intention de quitter est la suivante :

→ **P6** : l'intention de quitter est associée à la stagnation intellectuelle.

En définitive, les résultats de cette étude qualitative exploratoire ont permis de concevoir un modèle (figure ci-dessous) relatant les antécédents, les propriétés et les conséquences de l'épuisement cognitif chez les cadres du secteur privé au Maroc.

Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : Élaboré par l'auteure

Conclusion

A travers ce papier, nous avons abordé les étapes de l'analyse de contenu utilisées tout au long de cette étude. Un travail de collecte d'informations, de retranscriptions, de codages et d'analyses a été réalisé pour les quatorze entretiens.

Les analyses effectuées dévoilent que la plupart des cadres souffrent des troubles cognitifs. Celles-ci se manifestent par une rumination mentale, une baisse de concentration et un affaiblissement des aptitudes intellectuelles.

En outre, la charge de travail accompagnée par un rythme élevé ont été sources des ruminations mentales impulsives chez les interviewés. Ainsi, la monotonie était une cause principale d'une stagnation intellectuelle et des troubles de concentration pour certains cadres. Ces exigences de travail ont incité beaucoup d'entre eux de penser au départ ou carrément de démissionner.

Par ailleurs, cette recherche pratique a permis de révéler une réalité occultée et vécue presque par la totalité des salariés. Notre étude est une première ébauche au Maroc sur

l'état des capacités cognitives des cadres du secteur privé. A cet effet, ces résultats peuvent être à la fois une nouvelle voix de recherche pour d'autres académiciens, comme ils peuvent donner des pistes et des plans d'actions aux praticiens.

Bibliographie

- Bardin, L. 1977. *L'analyse de contenu*. 2^{ème} édition. Paris : Presses universitaires de France.
- Bardin, L. 1989. *L'analyse de contenu*. 5^{ème} édition. Paris : Presses universitaires de France.
- Burke, R.J., & Mikkelsen, A. 2006. « Burnout among Norwegian police officers: Potential antecedents and consequences ». *International Journal of stress management*. pp.64.
- Chanlat, J.F. 1986. « Le stress et la santé des cadres masculins II : les réalités du stress professionnel ». *Revue internationale de gestion*. pp.44-50.
- Corten, P., From, L., Brackelaire, C., Dewell, P, Hashemi Z., & al. 2006. « Impact Psychopathologique du Burn-Out ». *Sévérité, traitements, pronostic, lien avec les troubles de l'humeur, caractéristiques de résilience individuelle et profil socio-professionnel*.
- Deligkaris, P., Panagopoulou, E., Montgomery A.J., Masoura E. 2014. « Job burnout and cognitive functioning: a systematic review ». *Work & stress*. pp.107–123.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. 2000. « A model of burnout and life satisfaction amongst nurses ». *Journal of advanced nursing*. pp.454–464.
- Feuerhahn, N., Stamov-Roßnagel, C., Wolfram, M., Bellingrath, S, Kudielka, B.M. 2013. « Emotional exhaustion and cognitive performance in apparently healthy teachers: A longitudinal multi-source study ». *Stress and Health*. pp.297–306.
- Fogarty, T.J., Singh, J., Rhoads, G.K., Moore, R.K. 2000. « Antecedents and consequences of burnout in accounting: Beyond the role stress model ». *Behavioral Research in Accounting*. pp.31–68.
- Golonka, K., Mojsa-Kaja, J., Gawlowska, M., Popiel, K. 2017. « Cognitive impairments in occupational burnout–error processing and its indices of reactive and proactive control ». *Frontiers in psychology*. pp.676.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., Kerguelen, A. 1997. *Comprendre le travail pour le transformer*. ANACT. Collection Outils Et Méthodes (2^{ème} Édition).
- Haines, M.L., Anderson, R.P., Gibson, P.R. 2008. « Systematic review: the evidence base for long-term management of coeliac disease ». *Alimentary pharmacology & therapeutics*. pp.1042–1066
- Jamal, M. 2004. « Burnout, stress and health of employees on non-standard work

- schedules: a study of Canadian workers. *Stress and Health » Journal of the International Society for the Investigation of Stress*. pp.113–119
- Jonsdottir, I.H., Nordlund, A., Ellbin, S., Ljung, T., Glise, K., & al. 2013. « Cognitive impairment in patients with stress-related exhaustion ». *Stress*. pp.181–190
- Lazarus, R.S., Folkman, S. 1984. *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer publishing company.
- Linden, D.V.D., Keijsers, G.P., Eling, P., Schaijk, R.V. 2005. « Work stress and attentional difficulties: An initial study on burnout and cognitive failures ». *Work & Stress*. pp.23–36.
- Loriol, M. 2006. « Je stresse donc je suis. Comment bien dire son mal-être ». *Lectures, Publications reçues*.
- Maghni, A., & El-Abadi, I. 2019. « Analyse Thématique Des Récits De Vie Des Cadres Épuisés Du Secteur Privé Marocain ». *European Scientific Journal ESJ*. pp.22-42
- Messing, K., Prévost, J. 1998. « Gestion de paradoxes dans la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales ». *Stress, santé et intervention au travail*. vol.7.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. 1989. *Analyse Des Données Qualitatives*. France, De Boeck Supérieur.
- Oosterholt, B.G., Linden, D., Maes, J.H., Verbraak, M.J., Kompier, M.A. 2012. « Burned out cognition-cognitive functioning of burnout patients before and after a period with psychological treatment ». *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. pp.358-69
- Osgood, C.E. 1959. « The Representational Model and Relevant Research Methods. Trends in Content Analysis ». *Urbana, IL : Illinois Press*. pp.33-38
- Phongsavanh, T.K. 2015. « La souffrance morale au travail », thèse de doctorat en droit, Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse.
- Prévost, J., Messing, K. 2001. « Stratégies de conciliation d'un horaire de travail variable avec des responsabilités familiales ». *Le travail humain*. pp. 119–143
- Robert, A.D., Bouillaguet, A. 1997. *L'analyse de Contenu*. Presses universitaires de France.
- Rönnlund, M., Sundström, A., Sörman, D.E., Nilsson, L.G. 2013. « Effects of perceived long-term stress on subjective and objective aspects of memory and cognitive functioning in a middle-aged population-based sample ». *The Journal of genetic psychology*. pp. 25–41.

- Singh, J., Goolsby, J.R., Rhoads, G.K. 1994. « Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives ». *Journal of Marketing Research*. pp. 558–569.
- Tremblay, D. G., Najem, E., Paquet, R. 2006. « Articulation emploi-famille et temps de travail : De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils ? ». *Enfances, Familles, Générations*. pp. 1-21.
- Wacheux, F. 1996. *Méthodes Qualitatives et Recherche En Gestion*. Economica.
- Williams, C. 2008. *Work-Life Balance of Shift Workers*. Citeseer.

Annexe

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.