

## Étude de l'effet de l'épuisement professionnel sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel : cas des enseignants des écoles primaires publiques en milieu rural

Study of the effect of burnout on job satisfaction and organizational commitment: the case of state primary school teachers in rural areas.

Auteur 1 : Youssef-karim LAHLIMI.

Auteur 2 : Abderrahman MESSAOUDI.

**Youssef-karim LAHLIMI**, (Docteur en sciences de gestion)

Cadi Ayyad, FSJES, Marrakech, Maroc

Laboratoire Nouvelles Pratiques de Gestion

**Abderrahman MESSAOUDI**, (Enseignant chercheur)

Cadi Ayyad, FSJES, Marrakech, Maroc

Laboratoire Nouvelles Pratiques de Gestion

**Déclaration de divulgation** : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts** : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article** : LAHLIMI .Y& MESSAOUDI .A (2024) « Étude de l'effet de l'épuisement professionnel sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel : cas des enseignants des écoles primaires publiques en milieu rural », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 23 » pp: 0358 – 0395.

**Date de soumission** : Mars 2024

**Date de publication** : Avril 2024



DOI : 10.5281/zenodo.11032136

Copyright © 2024 – ASJ



## Résumé

Comme démontré par diverses études, l'exercice de l'enseignement s'avère être une profession extrêmement exigeante, comme l'ont souligné Johnson et ses collègues en 2005. Il est indéniable que la grande majorité des enseignants font face de manière persistante à un stress professionnel. Les conséquences de ce stress à long terme sont multiples, allant de la diminution de la satisfaction au travail à un épuisement chronique, susceptible de se transformer en un redoutable syndrome d'épuisement professionnel.

Le syndrome d'épuisement professionnel, mettant en péril le bien-être psychologique et physique des enseignants, exerce une pression indéniable sur leur engagement organisationnel. Dans cette perspective, la présente étude a été entreprise dans le but de scruter l'impact de l'épuisement professionnel sur l'engagement organisationnel des enseignants, en se penchant sur le rôle médiateur de la satisfaction au travail.

Pour ce faire, nous nous sommes inscrits dans une posture épistémologique positiviste avec un mode de raisonnement hypothético-déductif et une démarche quantitative. La méthode des équations structurelles à travers l'approche PLS a été utilisée afin de tester les hypothèses émises. L'enquête empirique a été réalisée auprès de 156 enseignants travaillant dans des écoles primaires publiques en milieu rural.

Les résultats issus de la méthode de modélisation par équations structurelles révèlent que l'épuisement professionnel exerce un impact direct sur l'engagement organisationnel. Une autre conclusion émanant de cette étude met en évidence que la satisfaction au travail joue un rôle de médiateur entre le phénomène d'épuisement professionnel et l'engagement organisationnel des enseignants. Ainsi, ces conclusions soulignent l'urgence d'adopter des mesures et des politiques visant à atténuer le stress professionnel des enseignants, tout en promouvant des environnements de travail propices à la satisfaction, afin de préserver et renforcer leur engagement envers leur institution éducative.

**Mots clés : épuisement professionnel ; engagement organisationnel ; satisfaction au travail.**

## **Abstract**

As various studies have shown, teaching is an extremely demanding profession, as Johnson and colleagues pointed out in 2005. It is undeniable that the vast majority of teachers face persistent professional stress. The long-term consequences of this stress are manifold, ranging from reduced job satisfaction to chronic exhaustion, which can develop into the dreaded burnout syndrome.

Burnout syndrome, which jeopardizes teachers' psychological and physical well-being, puts undeniable pressure on their organizational commitment. With this in mind, this study was undertaken to examine the impact of burnout on teachers' organizational commitment, by looking at the mediating role of job satisfaction.

In order to do this, we adopted a positivist epistemological stance with a hypothetico-deductive reasoning mode and a quantitative approach. The method of structural equations using the PLS approach was used to test the hypotheses put forward. The empirical survey involved 156 teachers working in state primary schools in rural areas.

The results of the structural equation modelling method reveal that burnout has a direct impact on organizational commitment. Another finding of the study is that job satisfaction mediates the relationship between burnout and organizational commitment. These findings underline the urgency of adopting measures and policies aimed at mitigating teachers' professional stress, while promoting work environments conducive to satisfaction, in order to preserve and strengthen their commitment to their educational institution.

**Keywords : burnout; organizational commitment; job satisfaction.**

## Introduction

Bien que l'enseignement soit une vocation gratifiante et épanouissante, c'est aussi l'une des professions les plus contraignantes et les plus stressantes Smetackova,(2019). Selon les exigences du poste, l'enseignement est devenu un public cible des symptômes d'épuisement professionnel (Vousiopoulos, et al., 2019). En conséquence, de nombreux enseignants sont susceptibles de développer des sentiments chroniques d'épuisement émotionnel et de fatigue, des attitudes négatives à l'égard d'eux-mêmes, de leurs élèves et une perte du sentiment d'accomplissement au travail (Van Jaarsveld, 2004). Chose qui n' a pas sans entraîner généralement des problèmes de santé chroniques (Lee et Ashforth, 1990).

Dans cette perspective, il devient préoccupant de considérer que de nombreux enseignants pourraient passer leur vie à exercer une profession dépourvue de sens et dénuée de satisfaction. Cette constatation est étayée par une étude menée par Mustafa et al. (2021), qui confirme que l'engagement des enseignants exerce une influence significative sur le processus d'enseignement. Ainsi, des enseignants plus engagés sont plus enclins à accomplir leurs devoirs et responsabilités de manière optimale, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs éducatifs de l'école.

C'est dans ce contexte que l'épuisement professionnel chez les enseignants émerge comme une préoccupation cruciale dans le domaine de l'éducation. Il se manifeste par une myriade de symptômes physiques et émotionnels émanant d'une inégalité entre les exigences incoercibles et les ressources disponibles. Les enseignants touchés par ce syndrome peuvent être entravés par des échecs passés, ce qui a des répercussions profondes non seulement sur leur satisfaction au travail, mais également sur leur engagement envers leur profession. Dans ce sens, Azeem (2010) atteste que l'épuisement professionnel est un élément important qui influence négativement l'engagement et l'efficacité des enseignants dans leur travail.

Dans cette optique, Cephe (2010) a souligné que l'enseignement est un travail qui s'effectue devant des individus et que ses effets peuvent être frustrants non seulement pour les enseignants mais aussi pour les étudiants et les systèmes éducatifs. Plus tard, Farshi et Omranzadeh (2014) ont déclaré qu'il est impérieux d'appréhender les facteurs affectant l'épuisement professionnel des enseignants, de mesurer le degré de leur épuisement professionnel et d'évincer qu'ils ne le soient. De leur part, Demirel et Cephe (2015) soutiennent que l'épuisement professionnel des enseignants constitue une menace pour les deux côtés du processus d'apprentissage et d'enseignement et que les enseignants devraient être exempts du syndrome d'épuisement professionnel pour pouvoir enseigner efficacement. Mais aussi, d'assurer un certain engagement professionnel. Ce dernier, comme un indicateur de satisfaction professionnelle, est

essentiel pour assurer une éducation de qualité, car il influence directement la manière dont les enseignants interagissent avec leurs élèves, leur créativité pédagogique et leur persévérance dans la résolution des problèmes liés à l'apprentissage.

Toutefois, une meilleure appréhension de cette relation s'avère importante. Mais, mesurer l'impact de l'épuisement professionnel sur l'engagement professionnel des enseignants via l'effet médiateur de la satisfaction au travail, est aussi indispensable qu'une vision holistique de cette relation causale soit mise en avant. De ce fait, notre problématique consiste à répondre à la question principale suivante :

**« Dans quelle mesure l'épuisement professionnel impact-il l'engagement professionnel des enseignants marocains via l'effet médiateur de la satisfaction au travail ? »**

Par ailleurs, la formulation de notre cadre conceptuel sur la base d'une revue de littérature, nous amène à une vérification empirique permettant de tester la pertinence de notre modèle conceptuel. Nous cherchons à étudier l'effet de **l'épuisement professionnel sur l'engagement professionnel via l'effet médiateur de la satisfaction au travail**. Pour ce faire, nous nous sommes inscrits dans une posture épistémologique positiviste avec un mode de raisonnement hypothético-déductif et une démarche quantitative. La méthode des équations structurelles à travers l'approche PLS a été utilisée afin de tester les hypothèses émises. L'enquête empirique a été réalisée auprès de 156 enseignants travaillant dans des écoles primaires publiques en milieu rural.

## **1. Cadre conceptuel de l'épuisement professionnel, satisfaction au travail et l'engagement organisationnel :**

### **1.1. L'épuisement professionnel**

#### **1.1.1 Définition**

Les importantes pressions et contraintes subies par certaines personnes sur leur lieu de travail peuvent conduire à un épuisement communément appelé « burnout ». Ce dernier a été introduit pour la première fois en 1974 par le psychanalyste allemand Herbert Freudenberger, qui a cherché à dépeindre l'état d'épuisement physique et mental résultant d'une exposition prolongée à des facteurs de stress interpersonnels et émotionnels chroniques dans le contexte professionnel. En d'autres termes, il s'agit d'une expérience de stress personnel enracinée dans des relations sociales complexes qui se caractérise par des sentiments d'épuisement émotionnel, de cynisme et la conviction que, malgré tous les efforts déployés, il n'y aura pas de progrès dans le travail (Maslach et Jackson, 1981). Ainsi, le burnout se présente comme un état qui va au-delà de la simple fatigue en affectant profondément la santé mentale et le bien-être général des individus confrontés à des exigences professionnelles excessives.

Dans ce sillage, Freudenberger conclut dans son ouvrage « l'épuisement professionnel, la brûlure interne » (1974) : « *En tant que psychanalyste et praticien, je me suis rendu compte que les gens sont parfois victimes d'incendie, tout comme les immeubles. Sous la tension produite par la vie dans notre monde complexe, leurs ressources internes en viennent à se consommer comme sous l'action des flammes, ne laissant qu'un vide immense à l'intérieur, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte* ».

Quelques années plus tard, Christina Maslach et Michael Leiter (2008) étudient ce phénomène. Selon ces derniers, le « *burnout est l'indice de la séparation entre ce que les gens sont et ce qu'ils doivent faire. Il révèle une usure des valeurs, de la dignité, de l'esprit et de la volonté. C'est une maladie qui se propage graduellement et de façon continue au fil du temps, entraînant les individus dans une spirale descendante dont il est difficile de sortir* ».

Selon Andela et al., (2015), l'épuisement professionnel s'associe à des réactions émotionnelles telles que l'anxiété et la dépression, des difficultés cognitives comme la perte de concentration, des aspects motivationnels incluant la perte d'intérêt pour le travail, des comportements tels que l'isolement, l'introversion et le cynisme, ainsi que des manifestations physiologiques. Ces éléments n'ont qu'à nuire à la santé globale et à la qualité de vie au travail. D'autre part, Bedük, Eryeşil et Eşmen (2015) définissent le syndrome d'épuisement professionnel comme une réaction à long terme aux ressources persistantes, émotionnelles et interpersonnelles dans un environnement professionnel. Il s'agit d'une forme de tension psychologique qui, entre autres conséquences, entraîne une diminution des performances professionnelles, une insatisfaction au travail, un faible engagement organisationnel, une augmentation de l'absentéisme, et constitue ainsi la principale raison pour laquelle un employé envisage de quitter son emploi (Nasution, 2017).

De même, selon de nombreux auteurs, le burnout est inextricablement lié à l'environnement et aux facteurs étiologiques. Ces derniers, selon Olié (2016), sont ceux des risques psycho-sociaux (exigences du travail, exigences émotionnelles, manque d'autonomie, manque de soutien social et de reconnaissance, conflits de valeur, insécurité de l'emploi et du travail) et ceux liés à la personnalité du sujet : des facteurs individuels peuvent être déterminants de vulnérabilité.

### **1.1.2 Les trois dimensions de l'épuisement professionnel**

Selon Maslach (2018), le burnout est considéré comme un état psychologique, émotionnel et physiologique résultant de l'accumulation de divers facteurs de stress professionnels. Elle met en évidence que c'est le caractère répétitif et persistant de ces facteurs de stress qui donne naissance au burnout. Pour elle, le burnout représente un ensemble de réactions engendrées par des situations de stress chroniques, dans lesquelles la dimension de l'engagement prédomine.

Il s'agit d'un signe de la ségrégation entre ce que les individus font et ce qu'ils devraient faire. Le burnout révèle ainsi une érosion des valeurs, de la dignité, de l'esprit et de la volonté.

Les travaux de Christina Maslach ont permis de conceptualiser le syndrome d'épuisement professionnel comme un processus de dégradation du rapport subjectif au travail à travers trois dimensions :

(i) l'épuisement émotionnel ou l'assèchement des ressources émotionnelles renvoie au fait de se « sentir vidé ». Il incarne un refus de la personne d'agir, d'exprimer ses affects et peut déboucher sur des crises de colère ou au contraire prendre l'aspect d'un hypercontrôle émotionnel ;

(ii) la dépersonnalisation renvoie à un détachement, à des attitudes négatives voir cyniques envers les personnes dont l'individu s'occupe. Elle peut être la conséquence du sentiment de se sentir « vidé d'énergie » ;

(iii) le manque d'accomplissement personnel renvoie à la dévalorisation par l'individu de ses aptitudes et de son travail, un sentiment de diminution de l'auto-efficacité et d'estime de soi.

Bien que les trois dimensions traditionnelles demeurent une référence majeure dans l'évaluation du burn-out, il est important de souligner que le consensus sur cette question est loin d'être universel. Outre ces dimensions bien établies, d'autres aspects tels que le surinvestissement au travail et les manifestations de « workaholisme » sont parfois évoqués pour caractériser le burn-out.

Ainsi, le concept de « workaholisme » ou l'addiction au travail est également évoqué dans la caractérisation du burn-out comme une symptomatologie obsessionnelle-compulsive (obsession du travail, « tendance compulsive à travailler») (Grebot et al., 2011). Les individus présentant des comportements de workaholisme ont tendance à travailler de manière excessive au détriment d'autres aspects de leur vie, dépassant fréquemment les limites raisonnables, et éprouvent souvent des difficultés à se détacher du travail, même en dehors des heures normales. Cette dévotion intense au travail, traduite par une pulsion interne irrésistible à s'immerger constamment dans le travail, peut contribuer aux sentiments d'épuisement professionnel, de désengagement et de perte d'accomplissement personnel (Schaufeli, Taris et Van Rhenen, 2008).

Il est important de noter que ces perspectives élargies sur le burn-out soulignent la complexité de ce phénomène et la nécessité d'une approche nuancée dans son évaluation. Les chercheurs et les professionnels de la santé mentale reconnaissent de plus en plus l'importance d'explorer différentes facettes du burn-out pour mieux cerner sa nature multidimensionnelle et fournir des interventions adaptées. Ainsi, au-delà des dimensions classiques, la reconnaissance du

surinvestissement au travail et du workaholisme enrichit la compréhension globale du burn-out et ouvre la voie à des stratégies de prévention et d'intervention plus précises et efficaces.

## 1.2. Quid de la satisfaction au travail

Dans la littérature, la conceptualisation de satisfaction au travail est développée dans le sens où elle peut être interprétée de différentes manières et qu'elle intègre différentes dimensions du travail (Gilet et al., 2008). Toutefois, malgré l'utilisation fréquente du terme dans la recherche scientifique, aussi bien en tant que variable d'intérêt que comme variable explicative (Iglesias, 2010), il n'existe pas encore de consensus sur le quid de la satisfaction au travail. Dans ce registre, Lee et al. (2008) a noté dans son étude que tous s'accordaient à dire que la satisfaction au travail est un concept nébuleux, complexe, mais important pour la pratique de la gestion des ressources humaines parce qu'il dépend d'un grand nombre de facteurs différents tels que l'environnement de travail, la position professionnelle et les rôles professionnels.

En effet, de nombreux auteurs ont défini la satisfaction au travail. Dans ce sillage, Hoppok et Spielgler (1938) la définissent comme un ensemble intégré de conditions psychologiques, physiologiques et environnementales qui amènent les travailleurs à admettre qu'ils sont satisfaits ou heureux de leur travail. C'est une réponse émotionnelle d'un individu à son rôle, à son environnement, aux relations avec ses pairs et à divers aspects de son travail, et peut être définie comme une fonction de la mesure dans laquelle les besoins d'un individu sont satisfaits sur le lieu de travail (Davis, 2004).

Selon Vroom (1964), la satisfaction au travail est une orientation des sentiments que les travailleurs éprouvent à l'égard du rôle qui leur est attribué dans l'environnement professionnel. Des résultats similaires ont été rapportés par Ndulue et Ekechukwu (2016) confirmant que la satisfaction au travail est une réponse affective ou émotionnelle à différentes facettes du travail. Ainsi, les attitudes positives et favorables au travail indiquent la satisfaction au travail, tandis que les attitudes négatives et défavorables au travail indiquent l'insatisfaction au travail (Armstrong, 2006). Et par voie de conséquence, cela n'est pas sans avoir une incidence sur la qualité de vie globale, notamment sur les relations sociales, les liens familiaux et la perception de l'état de santé, ce qui influe sur les performances professionnelles, l'absentéisme au travail et la rotation des effectifs en conduisant, dans certains cas à des troubles psychologiques graves tels que l'épuisement professionnel (Lee, 2018).

De leur part, Castel et al. (2011) précisent que la satisfaction au travail est généralement conceptualisée comme « *le résultat de la congruence entre deux dimensions, les attentes, c'est-à-dire les représentations de l'individu sur ce que son travail devrait ou doit être, et le travail vécu, c'est-à-dire les représentations de l'individu sur ce qu'est son travail* ». Dans cette veine,

Cranny, Smith et Stone (2014) ont défini la satisfaction au travail comme l'état émotionnel des salariés à l'égard de leur travail, en tenant compte de ce qu'ils en attendaient et de ce qu'ils en retiraient effectivement. Autrement dit, c'est une attitude ou une expérience subjective à l'égard l'emploi d'une personne (Miembazi et Qian, 2017).

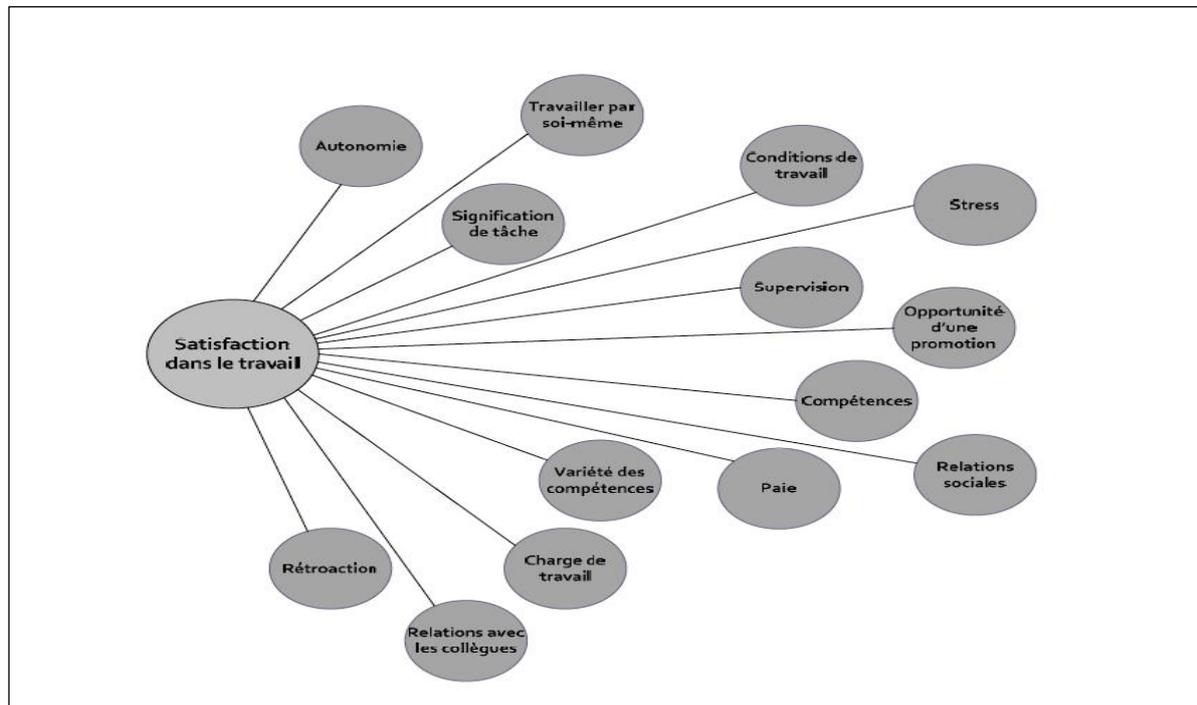
Schwarzer et Hallum (2008) ont défini la satisfaction au travail comme le bonheur ou l'épanouissement que les membres de l'organisation ressentent à l'égard de leur travail, tandis que Smircich (2017) l'a définie comme une émotion positive holistique inhérente aux désirs, attitudes, valeurs et croyances liés à l'emploi, ainsi qu'à l'attitude positive qui en résulte. Elle est la pièce maîtresse pour motiver et encourager les salariés à améliorer leurs performances (Hoppok et Spielgler, 1938 ). Si cette définition semble, à l'heure actuelle, faire l'objet d'une certaine unanimité (Paillé, 2008), pourtant elle ne règle pas toutes les questions sur le sujet, et notamment le débat entre la satisfaction au travail appréhendée comme une attitude et la satisfaction au travail vue comme un état affectif, un degré d'émotions positives d'un individu à l'égard de son rôle au travail, comme l'envisagent plus volontiers certaines études anglo-saxonnes (Besseyre des Horts et Nguyen, 2010).

Ainsi, les individus développent des stratégies permettant d'atténuer leur insatisfaction ou augmenter leur satisfaction (Diener, 2000). Michalos (1980) en distingue deux types :

- **Comportementales** : elles consistent à agir sur la situation à l'origine de l'insatisfaction ressentie, comme par exemple mettre en œuvre des actions individuelles ou collectives visant l'amélioration des caractéristiques du travail sources d'insatisfaction ou changer d'emploi. La mise en œuvre de stratégies comportementales dépend des opportunités dont dispose l'individu pour ce faire.
- **Cognitives** : ces stratégies consistent quant-à-elles à modifier ses attentes et / ou ses perceptions de la situation de travail de façon à diminuer l'insatisfaction ressentie en l'absence de possibilité d'agir sur les causes de cette insatisfaction (impossibilité perçue de trouver un meilleur emploi ou d'améliorer l'emploi actuel).

Par ailleurs, la satisfaction au travail peut être mesurée selon différentes dimensions. Toutefois, ces dimensions comprennent généralement la satisfaction liée au travail lui-même, la reconnaissance, le salaire, les possibilités d'évolution et les relations entre les employés et les supérieurs hiérarchiques. Chaque dimension crée un sentiment de satisfaction globale à l'égard du travail lui-même. En outre, Hackman et Oldham (1980) mentionnent plusieurs facettes de la satisfaction au travail, comme suit :

Figure N°1 : Les facettes de la satisfaction au travail



Source : Hackman et Oldham (1980)

Somme toute, malgré les différentes études sur le concept de satisfaction au travail, sa signification peut varier en fonction des contextes particuliers ou des positions théoriques. Toutefois, la satisfaction au travail peut, d'une manière générale, être considérée comme la mesure dans laquelle les individus aiment leur travail et en tirent donc une gratification (De Nobile, 2017).

### 1.3. L'engagement organisationnel

Pendant des années, l'engagement organisationnel a été défini et mesuré de différentes manières. Nombreuses sont les chercheurs qui se sont attelés à son étude et à sa définition (Meyer, Stanley, Herscovitch, et Topolnytsky, 2002 ; (McElroy, Morrow, Power, et Iqbal, 1993). Chacun de ces auteurs essaye d'appréhender ce concept à sa manière, soit d'une approche attitudinale ou comportementale.

L'absence de consensus dans la définition de ce terme a conduit à le considérer comme une construction multidimensionnelle (Meyer, Allen, 1991). Il est généralement compris comme « *un concept socio psychologique qui traduit l'état de la relation qui s'est construit entre le travailleur et son entreprise. Elle traduit en générale la prédisposition, l'adéquation entre la situation professionnelle qui fait l'entreprise a son personnels et les attentes de ce personnels* ». Il peut être considéré comme l'attachement psychologique des employés à

l'organisation et à ses objectifs, ainsi que le désir de rester au sein de cette organisation (Pieters, Van Zyl, et Nel, 2019).

Meyer et Herscovitch (2020) affirment que l'engagement organisationnel est un état psychologique qui indique dans quelle mesure un individu se sent lié et impliqué dans la réalisation des objectifs de l'organisation et souhaite rester membre de cette organisation. C'est une attitude de loyauté ou de fidélité d'une personne dans une organisation en atteignant les objectifs organisationnels escomptés et en n'ayant aucun désir de la quitter (Yusuf et Syarif, 2018).

De leur part, Yüzbaşıoğlu et Dogan (2018) conçoivent l'engagement organisationnel comme le niveau de participation du travailleur et sa velléité de rester membre de l'organisation. Il s'agit d'un lien psychologique entre les travailleurs et une entreprise qui conduit à une série de résultats organisationnels bénéfiques, tels que les comportements au travail et les attitudes personnel (Chai et al., 2020). Ces derniers influencent la décision de rester dans l'organisation ou de la quitter (Rifa'i, 2023). Dans cette optique, les auteurs ont créé un modèle tridimensionnel comprenant trois dimensions ou composantes de l'engagement, en l'occurrence :

➤ L'engagement affectif se réfère à l'attachement émotionnel et à une identification envers l'organisation, qui se traduit finalement par un désir de rester dans l'organisation et de participer à la réalisation des objectifs organisationnels ;

➤ L'engagement « calculé » se réfère à une connaissance qu'a l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation ;

➤ Quant à l'engagement normatif, il se réfère à un sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté, gratitude ou pour achever un projet dans lequel la personne se considère engagée en guise de réciprocité pour ce qu'elles ont acquis auprès d'elle. Le non-respect de cette obligation génère un sentiment de culpabilité chez le travailleur.

Ainsi, les employés qui expérimentent les trois types d'engagement auront manifestement un grand désir de rester au sein de l'organisation, mais les différences individuelles peuvent conduire à ce qu'un type d'engagement devienne l'explication dominante de la rotation volontaire.

Dans ce registre, Sutiye et al., (2020) attestent que l'engagement est à l'origine de la survie d'une personne au sein d'une organisation et a des répercussions sur les efforts déployés par l'employé pour rivaliser afin de conserver son statut de membre ou d'obtenir une meilleure position au sein de la structure organisationnelle. Ce sens de l'engagement ne se manifeste pas

seulement par les attitudes quotidiennes des employés, mais aussi par leur aspect psychologique ou leur façon de penser.

Par ailleurs, Sandrin, E., et Gillet, N. (2016) atteste que l'engagement organisationnel se manifeste à travers une attitude positive envers une activité, se définissant par la vigueur, le dévouement et l'absorption. La vigueur se manifeste par des niveaux élevés d'énergie et de résilience lors de l'exécution d'une activité, même en présence d'obstacles. Le dévouement englobe un engagement intense dans une activité, accompagné de sentiments tels que l'enthousiasme, l'inspiration, la fierté et le défi. En ce qui concerne l'absorption, elle se caractérise par une concentration accrue sur l'activité, atteignant un niveau où se détacher de celle-ci devient difficile.

Par ailleurs, selon Luthans et Avolio (2009), l'engagement organisationnel est défini comme un fort désir de rester membre d'une organisation particulière, un désir de s'efforcer de répondre aux attentes de l'organisation, et une certaine croyance et acceptation des valeurs et des objectifs de l'organisation.

Sur la base des définitions susmentionnées, on peut conclure que malgré l'influence des différences individuelles sur le choix des individus de quitter ou de rester dans une organisation, c'est l'engagement affectif qui est le plus souvent associé au désir de rester (Huhtala et Feldt, 2016).

## **2. Esquisse de modèle d'analyse**

### **2.1. Nos hypothèses**

L'objectif de cette partie est d'explorer le lien de causalité entre l'épuisement professionnel, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Pour ce, nous formulons quatre hypothèses de recherche et essayons de préciser et d'argumenter les relations qui en découlent: Tout d'abord, l'épuisement professionnel et la satisfaction au travail ont fait l'objet d'un intérêt soutenu de la part des chercheurs au cours des dernières décennies. De nombreuses études ont conclu que l'association entre les deux variables est négative. C'est-à-dire qu'à mesure que les sentiments d'épuisement professionnel se manifestent plus clairement, la satisfaction au travail diminue (Figueiredo-Ferraz et al., 2012 ; Kim et Back, 2012).

Par ailleurs, dans une étude, Sotirios et al. (2019) ont examiné l'épuisement professionnel et la satisfaction au travail des enseignants dans les écoles des minorités et du secteur public. Les résultats ont montré une corrélation négative entre l'épuisement professionnel et la satisfaction au travail ; les enseignants ayant connu des niveaux d'épuisement modérés, leur niveau de satisfaction au travail était élevé. Les résultats montrent également que lorsque la satisfaction professionnelle augmente, l'épuisement professionnel perçu diminue, alors que la satisfaction

professionnelle et l'épuisement professionnel présentent une corrélation négative moyenne à élevée. Dans une autre étude similaire, Karavasilis (2019) a révélé une relation statistique négative entre ces variables, avec un degré très faible de syndrome d'épuisement professionnel et un degré élevé de satisfaction au travail chez les enseignants.

De même, il a été démontré que les dimensions de l'épuisement professionnel étaient des prédicteurs de la satisfaction au travail (Lee et al., 2011). En ce qui concerne ce point de vue, Fogarty et al. (2000) ont justifié cette affirmation en se basant sur des éléments théoriques. Tout d'abord, l'épuisement professionnel découle d'un processus par lequel l'individu évalue les exigences du travail ainsi que ses propres ressources. Cette évaluation a un impact sur la psychologie et le bien-être des employés. Deuxièmement, les deux concepts résultent de réponses émotionnelles et pour cette raison, nous proposons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse principale 1 : L'épuisement professionnel a une relation négative avec la satisfaction au travail.**

**Sous-hypothèse 1 :** L'épuisement émotionnel a une relation négative avec la satisfaction au travail.

**Sous-hypothèse 2 :** La dépersonnalisation a une relation négative avec la satisfaction au travail.

**Sous-hypothèse 3 :** La réduction de l'accomplissement personnel a une relation négative avec la satisfaction au travail.

De même, de nombreuses études ont examiné le lien entre l'épuisement des employés et l'engagement organisationnel (Çetin, Basim, et Aydoğan, 2011 ; Derin et Demirel, 2012 ; Tekin et al., 2014 ; Wong et Laschinger, 2015 ; Maier et al., 2015). Leiter et Maslach (1988) ont étudié le lien entre les trois dimensions du burnout et les niveaux d'engagement des infirmières dans un hôpital privé aux États-Unis. Ils ont constaté que toutes les dimensions du burnout étaient corrélées à l'engagement. Autrement dit, le burnout entraîne une réduction de l'engagement organisationnel. De sa part, Akdemir (2019) a constaté également que les enseignants sont démotivés et diminuent leur engagement lorsqu'ils se sentent épuisés. On peut conclure de plusieurs études antérieures qu'un épuisement professionnel plus élevé a un impact sur un engagement organisationnel moindre. Par contre, si l'épuisement professionnel est faible, l'engagement organisationnel augmentera. Conformément aux conclusions ci-dessus, l'hypothèse suivante est proposée :

**H1abc : L'épuisement émotionnel est négativement lié (a) à l'engagement affectif, (b) L'engagement de continuité, et (c) l'engagement normatif.**

**H2abc : La dépersonnalisation est négativement reliée à (a) l'engagement affectif, (b) l'engagement de continuité, et (c) l'engagement normatif.**

**H3abc : La réduction de l’accomplissement personnel est négativement liée à (a) l’engagement affectif, (b) l’engagement de continuité et (c) l’engagement normatif.**

Par ailleurs, la relation entre la satisfaction au travail et l’engagement organisationnel a fait l’objet d’une grande attention de la part de nombreux chercheurs (Lumley, 2010) et a suscité de nombreuses études dont les divergences de vues quant au sens causal (satisfaction vers **engagement** ou **engagement** vers satisfaction) ont été abondamment débattues (Currivan, 1999). Cependant, de manière quasiment unanime, les travaux des auteurs de référence soutiennent que la satisfaction au travail serait un déterminant à l’**engagement** organisationnel (Williams et Hazer, 1986 ; Mueller, Boyer, Price et Iverson, 1994). Dans ce sens, Gbadamosi et Nwosu (2011) affirment que plus les attitudes des employés à l’égard de l’organisation sont positives, plus ils adhèrent facilement aux objectifs de leur organisation, et plus ils sont disposés à déployer des efforts pour le compte de l’organisation. De fortes relations positives ont été observées entre l’engagement organisationnel et la satisfaction au travail (Chuang, Dill, Morgan et Konrad, 2012). Les résultats des recherches montrent que les salariés satisfaits ont tendance à s’engager envers une organisation, et que les salariés satisfaits et engagés sont plus susceptibles de se rendre au travail, de rester dans l’organisation, d’arriver à l’heure au travail, d’être performants et d’adopter des comportements utiles à l’organisation (Aamodt, 2007).

La relation positive et significativement forte partagée entre la satisfaction au travail et l’engagement organisationnel, comme évoquée par da Silva (2006), suggère que la satisfaction au travail peut être considérée comme un antécédent majeur de l’engagement organisationnel (Wang et al., 2019). De plus, la satisfaction au travail semble être un catalyseur, conduisant à une amélioration de l’efficacité des employés, renforçant leur engagement, et contribuant à la réduction de l’absentéisme (Aziri, 2011). Ainsi, il apparaît comme impératif que les employés cultivent une satisfaction au travail durable pour garantir un engagement soutenu envers leurs organisations (Aksoy et al., 2018). Conformément aux conclusions ci-dessus, l’hypothèse suivante est proposée :

**H3 : la satisfaction au travail impacte positivement l’engagement organisationnel.**

**H3a : la satisfaction au travail impacte positivement l’engagement affectif.**

**H3b : la satisfaction au travail impacte positivement l’engagement calculé.**

**H3c : la satisfaction au travail impacte positivement l’engagement normatif.**

Selon Mwesigwa et al. (2020), la satisfaction au travail se profile comme un élément crucial ayant un impact significatif sur l’engagement des employés, les incitant à déployer leurs meilleures performances au sein des organisations. Cette corrélation entre la satisfaction au

travail et l'engagement organisationnel a également été corroborée par les conclusions de Wang et al. (2020), fondées sur des recherches antérieures. Leur étude a révélé que les enseignants faisant face à des défis tels que l'épuisement professionnel et des problèmes de satisfaction au travail peuvent manifestement influencer leurs préoccupations en lien avec l'école.

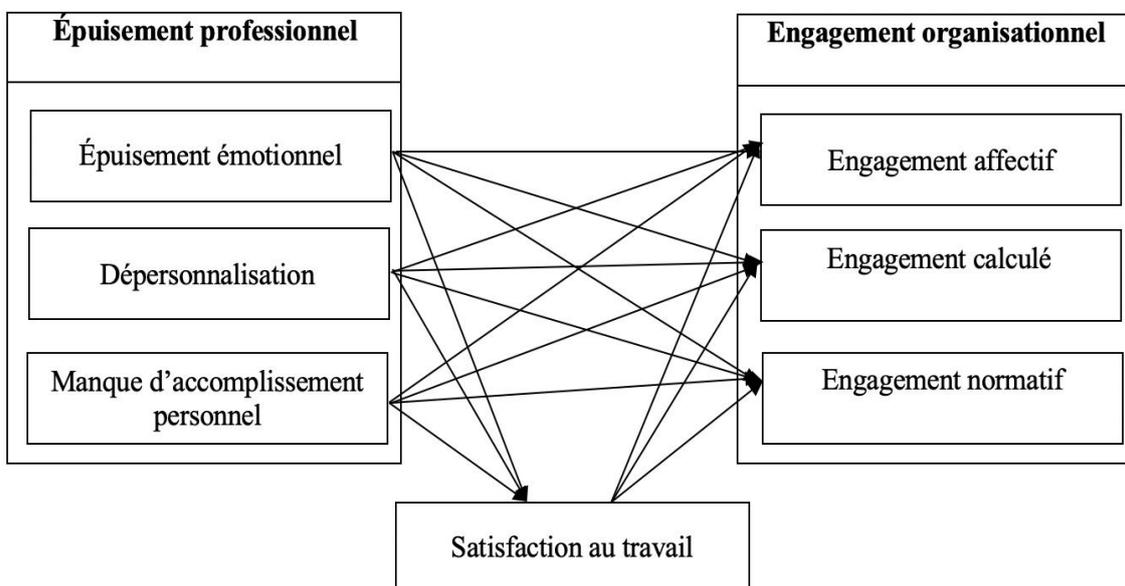
Une analyse approfondie de plusieurs études permet de déduire que des niveaux insatisfaisants de bien-être au travail engendré par l'épuisement professionnel, exerce une influence significative sur l'engagement organisationnel. En d'autres termes, lorsque les employés se trouvent dans un état d'épuisement, cela peut non seulement générer une satisfaction professionnelle altéré, mais aussi compromettre leur attachement et leur engagement envers l'organisation à laquelle ils appartiennent. En conséquence, l'hypothèse suivante est proposée dans cette étude :

**H4 : L'effet de l'épuisement professionnel sur l'engagement organisationnel est médié par la satisfaction au travail.**

### 2.2. Présentation du modèle conceptuel :

Pour expliquer notre propos, nous présenterons le modèle conceptuel qui reprend la schématisation du lien entre l'épuisement professionnel, l'engagement professionnel et la satisfaction au travail.

**Figure N°2 : modèle conceptuel de la recherche**



**Source : Développé à partir de la revue de la littérature**

### 3. Méthodologie de la recherche

La formulation de notre cadre conceptuel sur la base d'une revue de littérature, nous amène à une vérification empirique permettant de tester la pertinence de notre modèle conceptuel. En

effet, il existe une diversité de manières permettant de mener l'étude empirique. Dans cette perspective, les méthodes optées par le chercheur doivent être en phase avec les objectifs soulignés par l'étude. Dans le cadre de cette section nous allons présenter nos choix méthodologiques concernant la collecte des données, les méthodes d'échantillonnage.

### 3.1. La posture épistémologique

Au regard de la problématique qu'elle essaie de soulever et afin de pouvoir mener une vérification empirique permettant de tester la pertinence de notre modèle conceptuel ainsi que les hypothèses qui en découlent, nous nous sommes inscrits dans une posture épistémologique positiviste avec un mode de raisonnement hypothético-déductif et une démarche quantitative. La méthode des équations structurelles à travers l'approche PLS 4 a été utilisée afin de tester les hypothèses émises.

Pour collecter les données nécessaires à notre étude, nous avons mené une enquête empirique auprès de 156 enseignants marocains travaillant dans le secteur public en milieu rural. Cette démarche nous a permis d'obtenir des informations directes et spécifiques sur les variables étudiées, garantissant ainsi la robustesse de nos analyses et la fiabilité de nos résultats.

### 3.2. Opérationnalisation des construits

Afin de tester empiriquement notre modèle conceptuel, il serait indispensable pour la mesure des relations entre les variables du modèle de procéder à une opérationnalisation de ces dernières. L'opérationnalisation consiste à décliner chaque variable en plusieurs indicateurs reflétant le sens de la variable. Dans cette perspective, le chercheur se trouve face à deux options, la première consiste à construire ses propres échelles de mesure. Tandis que la deuxième option pour laquelle nous avons opté dans ce travail consiste à emprunter les échelles de mesure déjà validées dans des études empiriques antérieures et que nous avons confirmé la validité lors de notre test du questionnaire.

Pour mesurer **l'engagement organisationnel**, nous retenons les échelles de mesure développées par Meyer, Allen, Smith (1993). L'instrument de mesure contient 24 items et pour lequel la validité a été vérifiée et la fiabilité jugée bonne. Meyer et al. (1993) ont fait état d'estimations de la fiabilité de la cohérence interne (alpha de Cronbach) pour l'engagement affectif (0,82), l'engagement continu (0,74) et l'engagement normatif (0,83). Afin de minimiser les risques d'effets de halo et de contamination, les items des trois dimensions de l'implication (affective, normative et calculée) ont été mélangés.

Pour mesurer **la satisfaction au travail**, le MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire), développé par Weiss et al. (1977), a été utilisé. Il se présentait initialement sous la forme d'une liste de 100 indicateurs qui couvraient une vingtaine de dimensions au travail telles que

l'activité, la créativité, la rémunération, l'avancement, l'autorité ou l'indépendance mais a fait l'objet d'une version abrégée de 20 indicateurs traduits en français par Roussel (1994). L'outil reconnu pour sa validité (Alpha de Cronbach égal 0,84) et couramment utilisé dans les recherches internationales, a été utilisé dans la présente recherche dans sa version courte de 20 items. Il mesure la satisfaction à travers 20 facettes de l'emploi et une échelle de mesure comprenant cinq modalités de réponses de type insatisfait/satisfait.

Les deux échelles adoptées sont de type Likert à cinq points.

Quant à l'épuisement professionnel, nous retenons les échelles adoptées (Maslach et Jackson, 1981) mesurant respectivement : l'épuisement émotionnel (9 items), la dépersonnalisation (5 items) et l'accomplissement personnel (6 items), et dégagant une bonne fiabilité ( $\alpha = 0,818$ ). L'échelle d'épuisement professionnel est graduée en 7 points allant de 1 (jamais) à 7 (toujours).

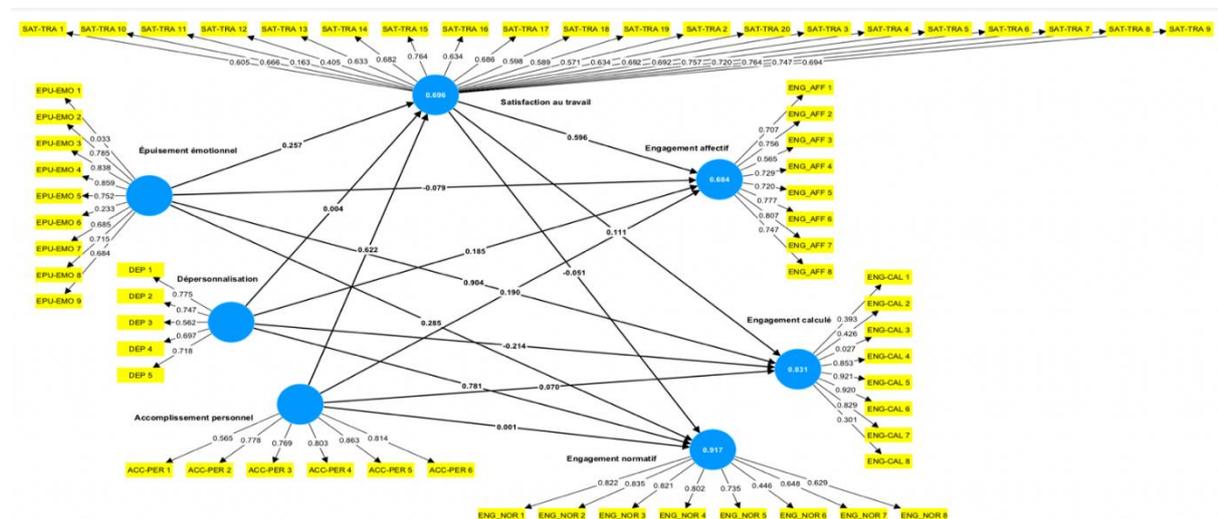
#### 4. Résultats

##### 4.1. Analyse factorielle confirmatoire : Les équations structurelles version PLS 4

Les hypothèses ont été testées à l'aide de l'approche PLS. Les résultats de ces analyses sont présentés comme suit :

- L'évaluation du modèle de mesure ;
- L'évaluation du modèle structurel ;
- L'examen des résultats pour les hypothèses des liens isolés.

Figure N°3 : Modèle de recherche après ajustement



Source : Nos analyses

**Note :** EPU-EMO : Épuisement émotionnel ; DEP : Dépersonnalisation ; ACC-PER : Accomplissement personnel ; SAT-TRA : Satisfaction au travail ; ENG-AFF : Engagement affectif ; ENG-CAL : Engagement calculé ; ENG-NOR : Engagement normatif.

#### 4.1.1 L'évaluation du modèle de mesure :

Le modèle de mesure représente les relations linéaires supposées entre les variables latentes et les variables manifestes. Pour examiner le modèle de mesure, une revue de littérature suggère de retenir trois critères dans l'évaluation de la qualité du modèle de mesure : **la fiabilité des échelles de mesure**, **la validité convergente** et la **validité discriminante**.

##### 4.1.1.1 Fiabilité du modèle de mesure

En utilisant le logiciel Smart PLS 4, la fiabilité des items est examinée par les « loadings » (ou une simple corrélation) des indicateurs de mesures en respectant leurs construits théoriques. En se référant à Chin (1998), les loadings standardisés doivent être supérieurs à 0.707, autrement dit, il y a un peu plus de variance partagée entre le construit et ses items qu'entre la variance des erreurs (Carmines and Zeller, 1979). Dans la pratique, si le modèle estimé possède des loadings inférieurs à 0.707, nous éliminons un item particulièrement quand de nouveaux items ou de nouvelles échelles développées sont employées.

En ce qui concerne le seuil de fiabilité des mesures, une valeur de 0,7 est recommandée tant pour le coefficient alpha de Cronbach que pour la fiabilité composite, tandis que la fiabilité des facteurs de charge est prononcée à une valeur égale ou supérieure à 0,7.

**Tableau N°1 : Résultats d'analyse de la fiabilité du modèle de mesure**

Construits	Items	Loading	Alpha de cronbach
<b>Accomplissement personnel</b>	ACC-PER 2	0.740	0.856
	ACC-PER 3	0.739	
	ACC-PER 4	0.842	
	ACC-PER 5	0.895	
	ACC-PER 6	0.843	
<b>Dépersonnalisation</b>	DEP 1	0.815	0.809
	DEP 2	0.796	
	DEP 4	0.686	
	DEP 5	0.704	

<b>Épuisement émotionnel</b>	EPU- EMO 2	0.877	0.914
	EPU- EMO 3	0.933	
	EPU- EMO 4	0.934	
	EPU- EMO 5	0.846	
<b>Engagement organisationnel</b>	ENG-AFF 1	0.703	0.822
	ENG - AFF 2	0.757	
	ENG - AFF 4	0.711	
	ENG - AFF 5	0.738	
	ENG-AFF 6	0.791	
	ENG-AFF 7	0.825	
	ENG-AFF 8	0.747	
	ENG -Cal 4	0.878	
	ENG -Cal 5	0.934	
	ENG -Cal 6	0.933	
	ENG -Cal 7	0.845	
	ENG -Nor 1	0.865	

	ENG -Nor 2	0.885	
	ENG -Nor 3	0.835	
	ENG -Nor 4	0.852	
	ENG -Nor 5	0.788	
<b>Satisfaction au travail</b>	SAT- TRA3	0.724	0.904
	SAT- TRA4	0.718	
	SAT- TRA5	0.731	
	SAT- TRA6	0.724	
	SAT- TRA7	0.787	
	SAT- TRA8	0.801	
	SAT- TRA9	0.820	
	SAT- TRA10	0.824	
	SAT- TRA15	0.750	

*Source : Nos analyses*

### 5.1.1.2 Validité du construit

Par la suite, la validité du modèle de mesure a été évaluée au moyen de deux paramètres statistiques : la validité convergente et la validité discriminante (Hair, Ringle, et Sarstedt, 2012).

- **Validité convergente :**

La validité convergente de notre modèle est évaluée en passant en revue, tout d'abord, la significativité de la contribution factorielle de chaque items à la mesure du construit. La validité convergente consiste à calculer la variance moyenne extraite (AVE) entre un construit et ses items. Les chercheurs utilisant le PLS 4 avaient recours à une ou deux mesures de la validité convergente : alpha de cronback et la consistance interne développés par Fornell et Larcker (1981). L'interprétation des valeurs obtenues est similaire, ainsi la directive offerte par Nunnally (1978) peut être adoptée. Nunnally a considéré le seuil de 0.7 comme un record pour une fiabilité composée « modeste » (composite reliability) appliquée dans les stades de recherche antérieure. Le tableau ci-dessous synthétise les résultats obtenus.

**Tableau N°2 : Signification et Fiabilité Composée ( $\rho$ ) par construit**

	<b>Composite reliability</b>
<b>Accomplissement personnel</b>	0.859
<b>Dépersonnalisation</b>	0.912
<b>Épuisement émotionnel</b>	0.921
<b>Engagement affective</b>	0.846
<b>Engagement calculée</b>	0.824
<b>Engagement normatif</b>	0.852
<b>Satisfaction au travail</b>	0.908

*Source : Nos analyses*

- **Validité discriminante :**

La validité discriminante est satisfaite lorsque la variance moyenne extraite (AVE) est supérieure à 0,5, et sa racine carrée est supérieure à toutes les autres corrélations inter-variables latentes. Dans le contexte du PLS, le seul critère adéquat à la validité discriminante est que le construit doit plutôt partager la plus grande variance avec ses indicateurs de mesure qu'avec les autres construits. Les résultats relatifs à l'analyse sont présentés dans le tableau 3 :

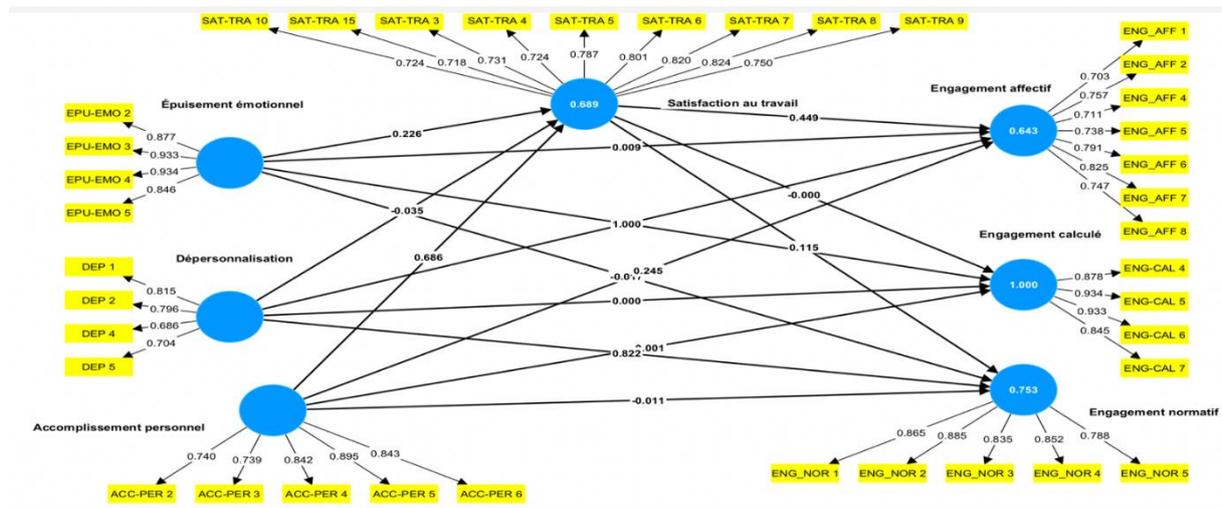
**Tableau N°3: La validité discriminante mesurée par la variance moyenne extraite (AVE) au carré**

	AV E	Accompliss ement personnel	Dépersonnal isation	Engage ment affectif	Engage ment calculé	Engage ment normatif	Satisfa ction au travail	Épui sement émotio nnel
Accomplisse ment personnel	0.66 3	<b>0.814</b>						
Dépersonnal isation	0.56 6	0.617	<b>0.752</b>					
Engagement affectif	0.56 9	0.742	0.575	<b>0.754</b>				
Engagement calculé	0.80 7	0.651	0.396	0.546	<b>0.898</b>			
Engagement normatif	0.71 5	0.578	0.863	0.528	0.377	<b>0.846</b>		
Satisfaction au travail	0.58 6	0.811	0.477	0.752	0.659	0.487	<b>0.765</b>	
Épuisement émotionnel	0.80 7	0.652	0.396	0.546	1.000	0.377	0.659	<b>0.898</b>

*Source : Nos analyses*

A partir des résultats obtenus figurant au tableau, nous relevons que les racines carrées des AVE diagonales de chaque construit sont supérieures aux corrélations entre les différents construits hors diagonales. Ce qui montre que les items d'un construit contribuent fortement au construit en question et moins aux autres construits du modèle. Nous en déduisons alors, que les conditions requises pour assurer la validité discriminante de tous les construits de notre modèle de recherche sont remplis.

Figure N°4 : Modèle de recherche après ajustement



Source : Nos analyses

### 5.1.2 L'évaluation du modèle structurel :

Le modèle structurel, appelé aussi modèle interne, représente les relations entre les variables latentes explicatives et les variables latentes expliquées. L'une des finalités de cette étude est de tester un ordre causal dans les relations entre les différents construits. Notre modèle testé a fait l'objet d'une évaluation interne à l'aide du « schéma structurel » (*path weighting scheme*) défini par Lohmöller (1989).

Afin d'évaluer notre modèle structurel, nous nous attardons sur le calcul des indicateurs suivants :

- **Le coefficient de détermination ( $R^2$ )**

La première information que nous pouvons relever de ce tableau est le coefficient de détermination  $R^2$ . Il nous permet d'estimer la part de variation de chaque variable dépendante expliquée par la ou les variables explicatives.

Pour le modèle structurel de la variable Engagement affectif, nous avons pu dégager un coefficient de détermination important de 0.643 qui montre que l'épuisement professionnel et la satisfaction au travail sont des facteurs importants dans la variation de la variable Engagement affectif.

Concernant le modèle structurel de la variable Engagement calculé, il donne une valeur  $R^2$  modérée de 0.445. Chose qui permet de montrer que l'épuisement professionnel et la satisfaction au travail contribuent modérément dans l'explication de cette variable dépendante.

Pour ce qui du modèle structurel de la variable Engagement normatif, ce dernier donne également un coefficient de détermination  $R^2$  modérée de 0.504 qui montre que les deux

variables indépendantes en l'occurrence l'épuisement professionnel et la satisfaction au travail contribuent modérément dans la formulation de cette variable dépendante.

Pour le modèle structurel de la variable Satisfaction au travail, nous avons pu dégager un coefficient de détermination important de 0.643 qui montre que l'épuisement professionnel est un facteur important dans la variation de la variable Engagement affectif.

Ci-dessous un tableau représentatif des résultats du coefficient de détermination ( $R^2$ ) :

**Tableau N°4: coefficient de détermination (R2)**

	R Square
<b>Engagement affectif</b>	0.643
<b>Engagement calculé</b>	1.000
<b>Engagement normatif</b>	0.753
<b>Satisfaction au travail</b>	0.689

*Source : Nos analyses*

- **La qualité d'ajustement - Goodness of Fit (GOF)**

Les résultats obtenus dans le tableau 7, permettent de constater que l'indice d'ajustement GOF affiche une valeur satisfaisante qui est au-dessus du seuil recommandé dans la littérature qui est de 30% (Tenenhaus et al., 2005). Ce qui traduit d'un côté, une bonne qualité des liens entre les construits de mesure et les variables latentes et d'autre côté, une bonne qualité des relations structurelles.

$$\text{GOF} = \sqrt{[(0,6975) \times (0,494)]} = 58,73\%$$

### 5.1.3 L'examen des résultats pour les hypothèses des liens isolés :

Le test des hypothèses de notre modèle de recherche consiste tout d'abord à évaluer le niveau de significativité des paramètres d'estimation (path coefficient) des relations entre les variables latentes. Dans la perspective des recommandations de Chin (1998), nous avons utilisé la technique rééchantillonnage par bootstrapping avec un échantillon 500 à l'aide du logiciel SmartPLS 4. Le tableau ci-dessous synthétise les principaux résultats de l'évaluation des liens structurels en rapport avec les hypothèses de recherche formulées (des coefficients ( $\beta$ ), des t de Studen). Les résultats relatifs à l'analyse sont présentés dans le tableau :

**Tableau N°5: L'estimation des paramètres du modèle causal par la méthode du bootstrap**

« Les liens isolés »

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Tstatistics ( O/STDE V )	P values	Décision
<b>H1 épuisement / implication organisationnelle</b>	-----	-----	-----	-----	<b>Partiellement confirmée</b>
Épuisement émotionnel -> Engagement affectif	- 0.255	0.257	2.447	0.014	Confirmée
Épuisement émotionnel -> Engagement calculée	- 0.164	0.163	1.981	0.037	Confirmée
Épuisement émotionnel -> Engagement normatif	- 0.119	0.096	1.349	0.298	Rejetée
Dépersonnalisation -> Engagement affectif	- 0.125	0.131	2.039	0.099	Confirmée
Dépersonnalisation -> Implication calculée	- 0.025	0.030	2.260	0.055	Confirmée
Dépersonnalisation -> Engagement normatif	- 0.284	0.037	1.077	0.038	Rejetée
Accomplissement personnel -> Engagement affectif	-0.086	0.085	2.757	0.008	Confirmée
Accomplissement personnel -> Engagement calculée	- 0.398	0.400	4.138	0.000	Confirmée
Accomplissement personnel -> Engagement normatif	- 0.284	0.137	2.077	0.038	Confirmée
<b>H2 épuisement professionnel / satisfaction au travail</b>	-----	-----	-----	-----	<b>Confirmation totale</b>
Épuisement émotionnel -> Satisfaction au travail	- 0.128	0.133	2.745	0.009	Confirmée
Dépersonnalisation -> Satisfaction au travail	- 0.259	0.261	3.590	0.000	Confirmée
Manque d'accomplissement personnel -> Satisfaction au travail	- 0.532	0.528	6.833	0.000	Confirmée
<b>H3 Satisfaction au travail -&gt; Engagement organisationnel</b>	-----	-----	-----	-----	<b>Confirmation totale</b>
Satisfaction au travail -> Engagement affectif	0.294	0.290	2.412	0.016	Confirmée
Satisfaction au travail -> Engagement calculée	0.250	0.248	2.490	0.013	Confirmée
Satisfaction au travail -> Engagement normatif	0.192	0.039	4.741	0.000	Confirmée

*Source : nous analyses*

### 2.2.2 Test de l'hypothèse indirecte (effet médiateur de la satisfaction au travail)

Dans ce qui suit, nous présenterons les résultats de l'effet direct représenté par l'hypothèse (H3) et de l'effet indirect représenté par l'hypothèse (H4) avec et sans la médiation de la variable médiatrice : succès entrepreneurial. Le tableau ci-dessous présente les résultats obtenus.

**Tableau N°6: Test de l'hypothèse indirecte (effet médiateur de la satisfaction au travail)**

	Origin al sampl e (O)	Standard deviatio n (STDEV )	T statistics ( O/STDEV )	P values	décision
<b>La satisfaction au travail joue un rôle médiateur dans la relation l'épuisement professionnel /l'engagement professionnel</b>	---	---	---	---	Médiation complète
Épuisement émotionnel -> satisfaction au travail -> engagement affectif	0.072	0.032	2.223	0.026	Acceptée
Épuisement émotionnel -> satisfaction au travail -> engagement calculée	0.072	0.036	2.001	0.045	Acceptée
Épuisement émotionnel -> satisfaction au travail -> engagement normatif	0.744	0.150	4.959	0.000	Acceptée
Accomplissement -> satisfaction au travail -> engagement affectif	0.046	0.030	2.514	0.009	Acceptée
Accomplissement -> satisfaction au travail -> engagement calculé	0.045	0.029	2.114	0.035	Acceptée
Accomplissement -> satisfaction au travail -> engagement normatif	0.903	0.099	9.107	0.000	Acceptée
Dépersonnalisation -> satisfaction au travail -> engagement affectif	0.041	0.024	2.606	0.008	Acceptée
Dépersonnalisation -> satisfaction au travail -> engagement calculé	0.044	0.028	2.564	0.009	Acceptée
Dépersonnalisation -> satisfaction au travail -> engagement normatif	0.263	0.089	2.937	0.004	Acceptée

**Source : nos analyses**

En se basant sur la théorie de Zhao, Lynch et Chen (2010), nous pouvons conclure que nous avons une relation de médiation complète.

## **5. Discussion des résultats**

Cette étude a analysé empiriquement la relation entre l'engagement professionnel et l'épuisement professionnel par le biais de la satisfaction au travail. Les principaux résultats de recherche suivants ont été découverts.

Cette section vise à interpréter et à analyser les résultats obtenus à partir des analyses statistiques et des modèles confirmatoires. Nous examinerons les principales constatations de notre recherche, en mettant l'accent sur les relations entre les variables clés et en explorant les implications de ces résultats.

En effet, notre étude examine l'association entre l'épuisement professionnel et l'engagement professionnel via la médiation de la satisfaction au travail dans le contexte marocain où le nombre d'entrepreneurs augment.

- **Impact de l'épuisement professionnel sur la satisfaction au travail**

Les résultats issus de cette étude indiquent que l'épuisement professionnel a un effet négatif et significatif sur la satisfaction des enseignants au travail. Ce résultat se voit conforme aux résultats des études menées par Piko (2006); Federici et Skaalvik (2012) ; Talachi et Gorji (2013).

L'épuisement professionnel des travailleurs est causé par des activités professionnelles jugées trop monotones, de sorte qu'ils s'ennuient et ont du mal à rester concentrés. Les travailleurs qui sont capables de se contrôler correctement ne connaîtront pas une forte saturation au travail, mais si les travailleurs ne se contrôlent pas et sont incapables de se réguler, ils risquent de connaître une forte saturation au travail et d'affecter leurs performances (Potter, 2005).

L'intensité qui permet à ce phénomène de se produire de manière répétée entraînera un épuisement physique et, éventuellement, des troubles émotionnels. Les personnes concernées se sentent isolées et manquent d'efficacité personnelle, ce qui conduit à une certaine disruption de leur travail. Dans de telles conditions, les enseignants ne ressentent certainement pas de satisfaction au travail, car ils sont dans un état physique et psychologique déprimé en raison de l'ennui qu'ils éprouvent dans leur travail. Par conséquent, l'épuisement professionnel a un effet négatif sur la satisfaction professionnelle des employés (Ay et Avsaroglu, 2010).

- **Impact de la satisfaction au travail sur l'engagement professionnel**

Au regard des résultats obtenus dans notre partie empirique, il s'est avéré que la satisfaction au travail a eu un impact significatif et positif sur l'engagement d'un enseignant envers son organisation. Cela signifie que lorsque la satisfaction professionnelle d'une personne augmente, son engagement organisationnel augmente également. Étant donné que les enseignants satisfaits

de leur travail sont plus susceptibles d'être heureux et d'avoir une plus grande volonté de travailler dur, ils peuvent être plus efficaces et réussir à remplir leur rôle.

Par conséquent, il convient d'attribuer une grande attention aux éléments susceptibles d'accroître la satisfaction professionnelle d'une personne, faute de quoi l'engagement envers l'organisation diminuera. Cela signifie que leur degré de loyauté envers leur travail n'est pas assez fort, ce qui mène à un certain laxisme et un relâchement révoltant sur la bonne organisation de travail et la qualité de l'éducation au sein des écoles publiques primaires en milieu rural. ce qui leur permet d'affirmer que si elles trouvent une bonne offre ailleurs, elles quitteront leur travail.

Ce résultat de la présente étude se voit congruent avec les conclusions tirées de l'étude menée par Puspitawati et Riana (2014) ou encore par Dewa et I Made Artha (2016), selon laquelle la satisfaction au travail a une influence positive et significative sur l'engagement organisationnel. C'est-à-dire que les enseignants seraient de plus en plus engagés dans l'organisation s'ils se sentaient satisfaits dans leur travail. L'explication logique que l'on peut tirer de cette recherche est que l'engagement organisationnel est une fonction de la satisfaction au travail. Les différentes dimensions de la satisfaction au travail, telles que la satisfaction à l'égard des salaires, la satisfaction à l'égard des collègues, la supervision des dirigeants et les emplois eux-mêmes, sont nécessaires aux travailleurs pour satisfaire leurs besoins fondamentaux. Lorsque leurs besoins sont satisfaits, il y a un niveau d'engagement organisationnel qu'ils vont atteindre.

Conséquemment à ce qui précède, cette situation laisse supposer que la capacité des administrateurs à fournir une satisfaction suffisante peut renforcer l'engagement des employés à soutenir les objectifs et les stratégies de l'organisation

- **Impact de l'épuisement professionnel sur l'engagement professionnel**

En examinant la littérature, on constate que les résultats de la présente étude reproduisent les conclusions de Schaufeli et al. (2002), qui ont démontré une relation négative et significative entre le niveau d'épuisement professionnel des enseignants et leur engagement organisationnel. En d'autres termes, à mesure que le niveau d'épuisement professionnel des enseignants diminue, leur engagement organisationnel augmente.

Dans la même veine, ce résultat est cohérent avec les conclusions de Gemlik et al. (2010) ainsi que celles de Basami et al. (2013) qui soulignent une relation significative entre l'épuisement professionnel et l'engagement organisationnel des employés. Cela suggère que l'expérience de l'épuisement professionnel conduit les enseignants à être moins dévoués à l'organisation éducative, les rendant ainsi plus susceptibles de quitter leur emploi.

En outre, l'impact de l'épuisement professionnel sur l'engagement calculé est plus mitigé. Certains enseignants peuvent percevoir l'épuisement comme une contrainte financière, les poussant à rester

dans leur emploi malgré leur insatisfaction, tandis que d'autres peuvent chercher activement d'autres opportunités pour échapper à cette situation.

Par ailleurs, nos résultats soulignent la présence de l'effet médiateur de la satisfaction au travail dans la relation entre l'épuisement professionnel et l'engagement professionnel. Ce résultat s'avère congruent avec ce qui est rapporté par Tahir et Sajid (2014), qui a conclu que La satisfaction au travail peut jouer un rôle médiateur en influençant la relation entre l'épuisement professionnel et l'engagement professionnel.

Ce résultat permet de confirmer l'hypothèse mettant en avant l'effet de l'épuisement professionnel sur l'engagement organisationnel, médiatisé par la satisfaction professionnelle. Dans ce sillage, des enseignants satisfaits au travail sont plus enclins à rester engagés dans leurs responsabilités, à maintenir une attitude positive envers leur travail et à continuer de s'investir dans les objectifs de l'établissement scolaire. Et par analogie, lorsque les enseignants souffrent de niveaux élevés d'épuisement professionnel, ils sont plus susceptibles d'être insatisfaits de leur travail et, en conséquence, de désertir ce qui leur cause ce malaise, à savoir leur organisation, ce qui indique un engagement organisationnel moindre.

Donc, comprendre le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans la relation entre l'épuisement professionnel et l'engagement professionnel permet d'identifier des leviers d'intervention. Les efforts visant à accroître la satisfaction au travail, tels que l'amélioration des conditions de travail, la reconnaissance du travail accompli et le soutien organisationnel, peuvent contribuer à atténuer les effets délétères de l'épuisement professionnel sur l'engagement professionnel des enseignants travaillant en milieu rural.

## Conclusion

La présente recherche a éclairé la question de l'épuisement professionnel et de ses retombées, en se penchant sur l'influence de l'épuisement émotionnel, de la dépersonnalisation et du manque d'accomplissement sur l'engagement organisationnel, avec la satisfaction au travail agissant comme médiateur.

Les résultats obtenus ont permis de conclure que l'épuisement professionnel exerce un effet négatif et significatif tant sur l'engagement organisationnel que sur la satisfaction au travail. En parallèle, une relation positive a été établie entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. De plus, la satisfaction au travail a été identifiée comme un médiateur clé dans le mécanisme d'influence de l'épuisement professionnel sur l'engagement organisationnel. Ce constat suggère que les enseignants en milieu rural, confrontés à un niveau d'épuisement professionnel accru, ressentiraient une insatisfaction vis-à-vis de leur travail, ce qui pourrait compromettre leur engagement antérieur et les inciter à envisager de quitter l'organisation. Ces résultats confirment les analyses théoriques et empiriques axées sur les ressources, en mettant particulièrement en lumière l'importance stratégique des ressources intangibles et des liens qui peuvent être établis entre ces ressources (Helfat et Peteraf, 2003).

Par ailleurs, les implications de l'étude pour la gestion des établissements d'enseignement en milieu rural sont notables. L'épuisement professionnel des enseignants se manifeste à travers une symptomatologie qui rappelle la dépression, englobant l'épuisement émotionnel, l'émoussement affectif, la diminution de l'épanouissement par le travail (accomplissement personnel) et la mise à distance des autres, ainsi que le désinvestissement de la personne que la profession visait à soutenir. Chose qui peut entraîner des conséquences préjudiciables pour l'organisation, telles qu'une diminution de l'engagement organisationnel et de la satisfaction au travail, ainsi que des coûts cachés liés à une augmentation du taux de rotation du personnel et de l'absentéisme. Ces défis sont liés à des horaires de travail rigides, au poids de la charge de travail, aux classes à cours multiples, aux conflits de rôles, à l'insatisfaction des niveaux de revenus, aux opportunités de carrière limitées, à la multiplicité des tâches routinières, à l'excès de dépendance fonctionnelle et à l'insatisfaction quant au statut social de la profession.

En conclusion, l'épuisement professionnel chez les enseignants est un enjeu complexe qui requiert une approche holistique et des interventions ciblées. En reconnaissant les causes sous-jacentes, en comprenant les conséquences et en mettant en œuvre des mesures appropriées, il est possible de créer un environnement professionnel propice au bien-être des enseignants, favorisant ainsi une éducation de qualité. L'identification des leviers potentiels pour atténuer

les effets délétères de l'épuisement professionnel sur l'implication organisationnelle repose sur des interventions organisationnelles et des politiques de gestion des ressources humaines.

Ainsi, l'identification des leviers potentiels pour atténuer les effets délétères de l'épuisement professionnel sur l'implication organisationnelle repose sur des interventions organisationnelles et des politiques de gestion des ressources humaines, en l'occurrence :

- **Programmes de gestion du stress et de soutien psychologique** : Mettre en place des programmes de gestion du stress qui fournissent des outils et des techniques pour aider les enseignants à faire face aux pressions professionnelles.

- **Formation à la résilience** : Développer des programmes de formation à la résilience pour aider les enseignants à renforcer leur capacité à faire face aux défis professionnels et à surmonter les périodes difficiles.

- **Aménagement du temps de travail** : Évaluer et ajuster les charges de travail afin de minimiser les situations de surmenage et de permettre aux enseignants de maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

- **Reconnaissance et valorisation** : Mettre en place des mécanismes de reconnaissance pour saluer les contributions exceptionnelles des enseignants. Valoriser les efforts et les réussites, renforçant ainsi le sentiment d'accomplissement professionnel.

- **Développement professionnel continu** : Offrir des opportunités de formation continue pour permettre aux enseignants d'actualiser leurs compétences et de rester motivés dans leur pratique professionnelle.

- **Communication transparente** : Favoriser une communication ouverte et transparente entre l'administration et les enseignants, permettant ainsi de partager les objectifs organisationnels, les changements potentiels, et de recueillir les avis des enseignants.

- **Flexibilité organisationnelle** : Proposer des horaires flexibles, des possibilités de télétravail ou d'aménagement du temps pour répondre aux besoins individuels des enseignants et favoriser un environnement de travail plus adaptatif.

- **Politiques de soutien aux employés** : Élaborer des politiques de soutien aux employés, telles que des congés de santé mentale ou des avantages sociaux étendus, pour montrer l'engagement de l'organisation envers le bien-être de ses employés.

- **Évaluation du climat organisationnel** : Mener régulièrement des enquêtes sur le climat organisationnel pour évaluer la satisfaction des enseignants et identifier les domaines nécessitant des améliorations.

- **Mise en œuvre de pratiques managériales positives** : Promouvoir des pratiques managériales positives qui encouragent la collaboration, la reconnaissance et la résolution constructive des conflits au sein de l'équipe pédagogique.

En adoptant une approche holistique qui intègre ces leviers, les écoles publiques primaires en milieu rural peuvent contribuer à réduire l'épuisement professionnel des enseignants, renforcer leur satisfaction au travail et favoriser une plus grande implication organisationnelle.

Toutefois, toute recherche n'est exempte de limite. Le présent article décèle deux insuffisances pouvant ouvrir des pistes de recherches futures et par conséquent approfondir notre problématique. Tout d'abord, le nombre de réponses obtenues dans le cadre de l'enquête est relativement modeste. Un plus grand nombre de réponses permettrait probablement d'obtenir des résultats plus précis et, par conséquent, des recherches futures pourraient reproduire cette étude.

En outre, étant donné que cette étude ne porte que sur des enseignants du milieu rural, les résultats et les conclusions tirés de cette recherche sont représentatifs d'une seule région marocaine peuvent ne pas s'appliquer à d'autres régions géographiques. De futures études pourraient également examiner les relations proposées dans un autre contexte à savoir le secteur privé.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aamodt, M.G. 2007. *Industrial/Organisational Psychology: An Applied Approach*. Belmont,CA: Wadsworth Cengage Learning.
- Akdemir, Ö. A. (2019). The effect of teacher burnout on organizational commitment in Turkish context. *Journal of Education and Training Studies*, 7(4), 171-179.
- Aksoy, C., & Yalçınsoy, A. (2018). Investigation of the relationship between job performance, burnout and Workaholism. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 53-64.
- Andela, M., Truchot, D., & Borteyrou, X. (2015). Emotional labour and burnout: Some methodological considerations and refinements. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 47(4), 321.
- Armstrong, M. (2006). *Performance management: Key strategies and practical guidelines*. Kogan page.
- Ay, M., & Avsaroglu, S. (2010). Research on accountants' professional burnout, job and life satisfaction: 2-Burnout and job satisfaction. *African Journal of Business Management*, 4(8), 1576-1585.
- Azeem, S. M. (2010). Personality hardiness, job involvement and job burnout among teachers. *International journal of vocational and technical education*, 2(3), 36-40.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research & practice*, 3(4).
- Basami, A., Chizari, M., & Abbasi, E. (2013). Investigating relationship between job burnout and organizational commitment among extension workers in Kurdistan Province, Iran. *International journal of humanities and social science invention*, 10(2), 63-67.
- Bedük, A., Eryeşil, K., & Eşmen, O. (2015). The Effect Of Organizational Commitment and Burn out on Organizational Cynicism: A Field Study in the Healtycare Industry. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 9(10), 3340-3344.
- Besseyre Des Horts 46, C. H., & Nguyen 47, V. (2010). Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres: Une relation ambigüe. *Nouveaux comportements Nouvelle GRH?*, 16(40), 143-160.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Sage publications.
- Castel, D., Lemoine, C., & Durand-Delvigne, A. (2011). Working in cooperatives and social economy: effects on job satisfaction and the meaning of work. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (13-2).

- Cephe, P. T. (2010). A study of the factors leading English teachers to burnout. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 38(38), 25-34
- Çetin, F., Basim, H. N., & Aydoğan, O. (2011). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Arastırma/The Relationship Between Organizational Commitment and Burnout: A Study on Teachers. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (25), 61.
- CHIN, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling, *Modern methods for business research*, 295(2), pp. 295-336.
- Chuang, E., Dill, J., Morgan, J. C., & Konrad, T. R. (2012). A configurational approach to the relationship between high-performance work practices and frontline health care worker outcomes. *Health services research*, 47(4), 1460-1481.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., Stone, E. F. (1992) "Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How it Affects Their Performance", New York: Lexington Press.
- Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human resource management review*, 9(4), 495-524.
- da Silva, M. E. P. (2006). Burnout: por que sofrem os professores?. *Estudos e pesquisas em Psicologia*, 6(1), 89-98.
- Davis, G. (2004). Job satisfaction survey among employees in small businesses. *Journal of small business and enterprise development*, 11(4), 495-503.
- De Nobile, J. (2017). Organisational communication and its relationships with job satisfaction and organisational commitment of primary school staff in Western Australia. *Educational Psychology*, 37(3), 380-398.
- Demirel , E. E., & Cephe, P. T. (2015). Looking into burnout levels among English language instructors. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 11(1), 1-14.
- Derin, N., & Demirel, E. T. (2012). Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılığı zayıflatıcı etkilerinin malatya merkez’de görev yapan hemşireler üzerinde incelenmesi. *Suleyman demirel university journal of faculty of economics & administrative sciences*, 17(2).
- Dewa Putu Prasetya Cahya Utama dan I Made Artha Wibawa. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Bali Rani Hotel. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 4, ISSN : 2302-8912. 2511-2453.
- Farshi, S. S., & Omranzadeh, F. (2014). The effect of gender, education level, and marital status on Iranian EFL teachers’ burnout level. *International Journal of Applied Linguistics and English Literature*, 3(5), 128-133.

- Federici, R. A., & Skaalvik, E. M. (2012). Teacher and principal self-efficacy: Relations with autonomy and emotional exhaustion.
- Figueiredo-Ferraz, H., Grau-Alberola, E., Gil-Monte, P. R., & García-Juesas, J. A. (2012). Burnout and job satisfaction among nursing professionals. *Psicothema*, 24(2), 271-276.
- 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*, 12, 31-68.
- Fornell, C. et Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Gbadamosi, L., & Nwosu, J. C. (2011). Entrepreneurial intention, organizational justice and job satisfaction as determinants of employees' organizational commitment: evidence from Babcock University Nigeria. In *Proceedings of Informing Science & IT Education Conference* (pp. 206-211).
- Gemlik, N., Sisman, F. A., & Sigri, U. (2010). The relationship between burnout and organizational commitment among health sector staff in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 8(7), 56.
- Gilet, A. L. (2008). Procédures d'induction d'humeurs en laboratoire: une revue critique. *L'Encéphale*, 34(3), 233-239.
- Grebot, E., Berjot, S., Lesage, F. X., & Dovero, M. (2011). Schémas précoces inadaptés, activisme professionnel et épuisement professionnel chez des internes en médecine. *Journal de thérapie comportementale et cognitive*, 21(2), 43-52.
- Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. et Sarstedt, M. (2012). Partial least squares: the better approach to structural equation modeling?, *Long Range Planning*, 45(5-6), pp. 312-319.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Hoppok, R., & Spielgler, S. (1938). Job satisfaction. *Occupations. Vocat. Guid. J*, 16, 636-643.
- Huhtala, M., & Feldt, T. (2016). The path from ethical organisational culture to employee commitment: Mediating roles of value congruence and work engagement. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1).

- Iglesias, K., Renaud, O., & TSCHAN SEMMER, F. (2010). 'La satisfaction au travail'. Une conséquence du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH. *Revue Internationale de Psychologie*, 16, 245-270.
- Karavasilis, G. (2019). Work satisfaction or burnout and their impact on innovative work behavior of Greek teachers. *Journal of Contemporary Education Theory & Research (JCETR)*, 3(2), 3-10.
- Kim, Y., & Back, K. J. (2012). Antecedents and consequences of flight attendants' job satisfaction. *The Service Industries Journal*, 32(16), 2565-2584.
- Lee, H.J. How emotional intelligence relates to job satisfaction and burnout in public service jobs. *Int. Rev. Adm. Sci.* 2018, 84, 729–745.
- Lee, J. Y., Byun, S. M., & Lee, C. H. (2008). The Mediation Effect of Elementary Teacher's Negative Mood Regulation Expectancies between Teaching Flow and Burn-out. In *The Journal of The Journal of korean educational forum* (Vol. 7, No. 2, pp. 21-39).
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1990). On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout. *Journal of applied psychology*, 75(6), 743.
- LOHMÖLLER, J. B. (1989). Predictive vs. structural modeling: Pls vs. ml. In *Latent variable path modeling with partial least squares*, pp. 199-226.
- Lumley, E. (2010). Exploring the relationship between career anchors, job satisfaction and organisational commitment. Unpublished master's dissertation, Department of Industrial and Organisational Psychology, University of South Africa, Pretoria.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The "point" of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 291-307.
- Maier, C., Laumer, S., & Eckhardt, A. (2015). Information technology as daily stressor: Pinning down the causes of burnout. *Journal of Business Economics*, 85, 349-387.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, C. (2018). Burnout: A multidimensional perspective. In *Professional burnout* (pp. 19-32). CRC Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology*, 93(3), 498.
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., Power, M. L., & Iqbal, Z. (1993). Commitment and insurance agents' job perceptions, attitudes, and performance. *Journal of Risk and Insurance*, 363-384.

- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. 2020. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 63-87.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61±89.
- Michalos, A. C. (1980). Satisfaction and happiness. *Social indicators research*, 8, 385-422.
- Miembazi, M., & Qian, Y. (2017). Research on the impact of organizational commitment on job satisfaction between China and Congo-Brazzaville. *J. Res. Bus. Econ. Manage*, 8, 1444-1450.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mueller, C. W., Boyer, E. M., Price, J. L., & Iverson, R. D. (1994). Employee attachment and noncoercive conditions of work: The case of dental hygienists. *Work and occupations*, 21(2), 179-212.
- Mustafa, M. Z., Nordin, M. N., Razzaq, A. R., & Ibrahim, B. (2021). Organizational Commitment of Vocational College Teachers in Malaysia. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt*, 17(9), 5023–5029.
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management development*, 39(2), 253-268.
- Nasution, M. I. (2017). The Influence of Job Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment to Medical Representative Turnover Intention. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3)(3), 407–426.
- Ndulue, T. I., & Ekechukwu, H. C. (2016). Impact of conflict management on employees performance: A study of Nigerian Breweries Plc, Iganmu, Lagos State, Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 8(8), 70-76.
- Olié, J. P., Légeron, P., Acker, A., Adolphe, M., Allilaire, J. F., Chamoux, A., ... & Touitou, Y. (2016). Le burn-out. *Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine*, 200(2), 349-365.tudy. International
- Pieters, W. R., Van Zyl, E., & Nel, P. (2019). Job attitudes as a predictor of work engagement of the lecturing staff at the University of Namibia. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-11.

- Piko, B. F. (2006). Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 43(3), 311-318.
- Potter, B. A. (2005). Site structure and organization in central Alaska: Archaeological investigations at Gerstle River. University of Alaska Fairbanks.
- Puspitawati & Riana, I. G. (2014). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kualitas layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 8(1), 68-80.
- Rifa'i, A. A. (2023). The Effect of Organizational Commitment on Employee Performance. *JURNAL EMA*, 1(2), 41-48.
- Roussel, P. (1994). *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail* (Doctoral dissertation, Toulouse 1).
- Sandrin, E., & Gillet, N. (2016). Le workaholisme et l'engagement dans les études: des mécanismes explicatifs dans les relations entre la frustration des besoins psychologiques et le mal-être des étudiants. *Pratiques psychologiques*, 22(4), 317-334.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464-481.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied psychology*, 57(2), 173-203.
- Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. *Applied psychology*, 57, 152-171.
- Smetackova, I., Viktorova, I., Pavlas Martanova, V., Pachova, A., Francova, V., & Stech, S. (2019). Teachers between job satisfaction and burnout syndrome: What makes difference in Czech elementary schools. *Frontiers in psychology*, 10, 2287.
- Sotirios V., Olga K., Thomas K., Efstratia T., and Dimos D. (2019) 'Job Satisfaction and Burnout among Greek Teachers and Physical Education Teachers: A Comparison in Minority and Public Sector Schools in Thrace', *Annals of Applied Sport Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 52-60.
- Sutiyem, S., Trismiyanti, D., Linda, M. R., Yonita, R., & Suheri, S. (2020). The impact of job satisfaction and employee engagement on organizational commitment. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 2(1), 55-66.

- Tahir, S., & Sajid, S. M. (2014). Job Satisfaction Among College Teachers: A Comparative Analysis. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 13(1).
- Talachi, R. K., & Gorji, M. B. (2013). Job burnout and job satisfaction among industry, mine and trade organization employees: A questionnaire survey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 21.
- Tekin, i. Ç., & serdar, ö. G. E. (2014). A study on measuring of emotional labor and burn-out levels of shopping mall employees: the case of the province of konya. *The macrotheme review*, 3(9), 84-100.
- Tenenhaus, m., vinzi, v. E., chatelin, y. M., et lauro, c. (2005). Pls path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), pp. 159-205.
- Van Jaarsveld, J. (2004). The relationship between burnout, coping and sense of coherence amongst engineers and scientists (Doctoral dissertation, University of South Africa).
- Vousiopoulos, S., Kouli, O., Kourtessis, T., Tsitskari, E., & Tsitskari, D. (2019). Job satisfaction and burnout among greek teachers and physical education teachers. A comparison in minority and public sector schools in thrace. *Annals of Applied Sport Science*, 7(4), 52-60.
- Wang, M., Guan, H., Li, Y., Xing, C., & Rui, B. (2019). Academic burnout and professional self-concept of nursing students: A cross-sectional study. *Nurse education today*, 77, 27-31.
- Wang, P., Chu, P., Wang, J., & Zhan, X. (2020). Association between job stress and organizational commitment in three types of Chinese university teachers: mediating effects of job burnout and job satisfaction. *Frontiers in psychology*, 11, 576768.
- Weiss, C. H. (1977). Research for policy's sake: The enlightenment function of social research. *Policy analysis*, 531-545.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of applied psychology*, 71(2), 219.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2015). The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 52(12), 1824-1833.
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen organisasi*. Nas Media Pustaka.
- Yüzbaşıoğlu, N., & Doğan, O. (2018). Relationship between paternalistic leadership and organizational commitment in hospitality industry: Case of Antalya, Turkey. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 7(1), 163-173.