



Journal Homepage: - www.journalijar.com
**INTERNATIONAL JOURNAL OF
 ADVANCED RESEARCH (IJAR)**

Article DOI: 10.21474/IJAR01/21118
 DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/21118>



RESEARCH ARTICLE

LE HARCELEMENT AU TRAVAIL DANS LE MILIEU ENSEIGNANT : ETUDE EXPLORATOIRE DES MANIFESTATIONS PERÇUES PAR LES PROFESSIONNELS DE L'ENSEIGNEMENT AU MAROC

Fadoua Bousalama¹, Bouchra El Alaoui¹ and Adil Ghazali²

1. Doctorante en Psychologie, FLSH Mohammedia- Université Hassan II Casablanca.
2. Professeur de Psychologie, FLSH Mohammedia- Université Hassan II Casablanca.

Manuscript Info

Manuscript History

Received: 06 April 2025
 Final Accepted: 09 May 2025
 Published: June 2025

Key words:-

Workplace Harassment,
 Perceptions, Teachers

Abstract

In a context where workplace distress is on the rise, this study aims to explore the current state of workplace harassment in secondary schools in Morocco. It examines teachers' perceptions of the phenomenon and its perceived manifestations. Adopting a qualitative methodology, thematic analysis was conducted on data collected through semi-structured interviews with 30 teachers working in both public and private institutions in the Casablanca region. The results revealed the most frequent manifestations of harassment reported in these schools, which vary in both intensity and nature.

© 2025 by the Author(s). Published by IJAR under CC BY 4.0.
 Unrestricted use allowed with credit to the author."

Introduction:-

Nul ne peut nier la double facette du travail, s'il est source d'épanouissement, de satisfaction personnelle, et d'utilité sociale, il est aussi source de stress et de souffrance. En analysant l'étymologie du terme « travail », il nous apparaît qu'il provient du latin tripalium, instrument de torture de trois pieux, une origine associant ainsi le travail à la torture, et la douleur (Rey, 1998). Dans son dictionnaire historique de la langue française, Alain Rey indique que « travail » désignait la douleur, puis par la suite, il s'est étalé pour faire référence à toute forme d'effort pénible, avant de s'appliquer finalement à l'activité professionnelle en général. (Rey, 1998). Cette évolution sémantique a été confirmée par le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL), mettant en lumière une conception du travail associée à la douleur. (CNRTL, (s.d))

Depuis la nuit des temps, le travail était associé à la précarité, la subordination et la pénibilité, et le travailleur soumis et dépendant de son maître était dominé, exploité, en l'absence de toute sécurité, ni reconnaissance. (Castel, 1995). Ce n'est qu'aux prix de multiples revendications et luttes sociales menées par des mouvements ouvriers, syndicaux et politiques, datant du XIXe siècle et du XXe siècle, que les travailleurs ont réussi à conquérir et arracher des droits qui ont transformé le statut du travailleur, et ont modifié le rapport au travail, faisant de la dignité des travailleurs un souci majeur, qui devrait primer sur la seule logique économique (Supiot, 2010 ; Supiot, 2010). Ces droits conquis (conges payés, limitation des heures de travail...) ont permis, selon Castel, d'écraser un monde de travail marqué par la précarité et la dévalorisation du travailleur, et donner naissance à un autre lui garantissant une place dans la société. (Castel, 1995)

Ce faisant, le travail est devenu un levier d'émancipation, d'utilité sociale, et d'expression de soi. Il permet à chacun de trouver la dignité et la reconnaissance. Ces droits ont permis alors de mettre fin aux formes de souffrance les plus visibles, toutefois, et malgré ces luttes de longue haleine, et ces progrès en matière de droits et de législation, une nouvelle forme de souffrance a émergé, souffrances modernes (Aubert & De Gaulejac, 1991), moins visibles mais tout aussi dévastatrices : les Risques Psychosociaux (RPS). Ce mal qui a pris le relais à partir des années 1980, sapant la santé psychologique et physique qui ne cesse pas de se propager, a conduit à une préoccupation majeure, entraînant une série de questionnements, et propulsant ces risques au centre de débat. L'intérêt porté pour les RPS a donné lieu à une inflation de recherches provenant de différents domaines, la psychologie y figure tête de liste, suscitant l'intérêt des psychologues, mais aussi des médecins, représentants syndicaux, chercheurs...

Le harcèlement au travail est la forme la plus préoccupante de ces risques, qui, contrairement aux violences visibles, agit d'une manière insidieuse, altérant la santé psychologique et physique de la personne ciblée (Hirigoyen, 1998). Symptôme d'un déficit ou d'une absence de reconnaissance, d'une déstructuration du collectif, et d'une perte de sens (De- Gaulejac, 2005 ; Clot, 2010), il est devenu le nouveau terrain de vigilance des chercheurs et des professionnels de la santé...

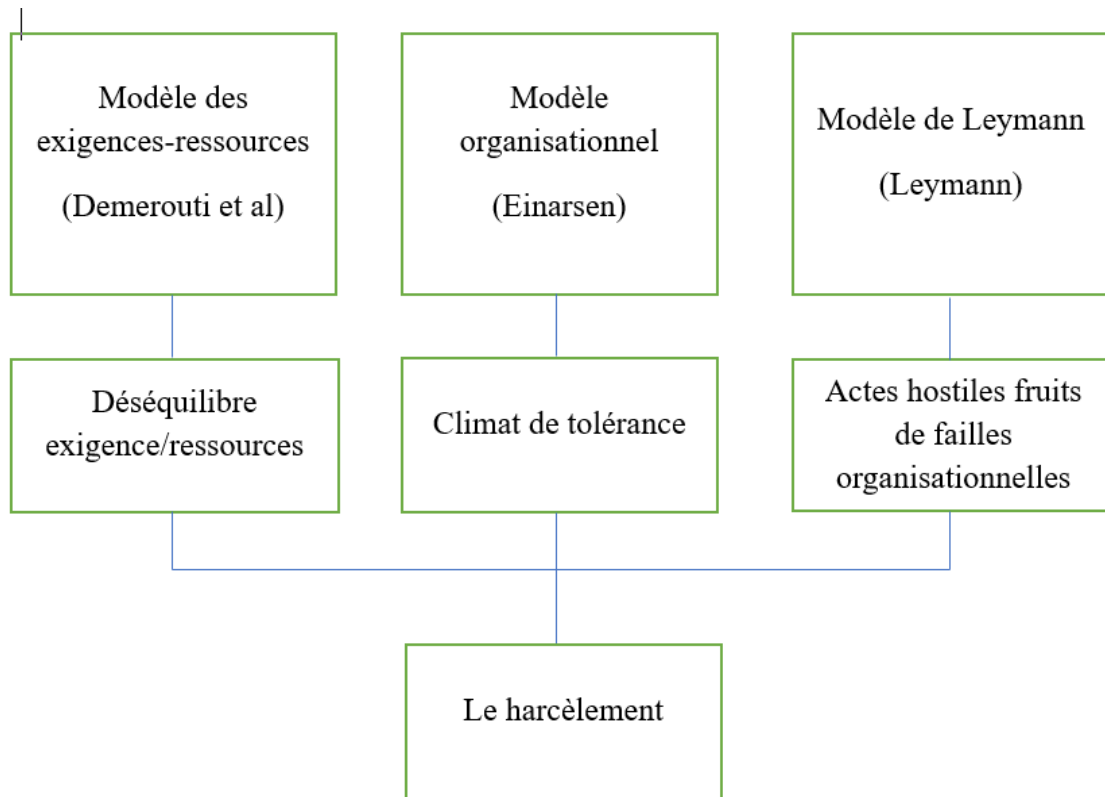
La présente étude à visée exploratoire se donne comme objectif de dresser un état des lieux du harcèlement au travail dans les établissements de l'enseignement secondaire au Maroc, et identifier ses manifestations.

Dans cette veine, cette recherche s'inscrit dans une perspective organisationnelle qui postule que le harcèlement est le fruit de défaillances organisationnelles, et ne peut être réduit à des simples comportements individuels hostiles ou déviants (Einarsen et al, 2003 ;Leymann, 1996 ;Hershcovis, 2011). A cet égard, elle mobilise trois modèles qui vont nous permettre de comprendre les conditions dans lesquelles se développe le harcèlement : le modèle des exigences-ressources (Job Demands-Resources Model, JD-R)(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001),ce modèle postule que toute activité professionnelle est structurée autour de deux dimensions : les exigences professionnelles (charge du travail, conflits, pression temporelle...), et les ressources (soutien social, reconnaissance, autonomie...) qui permettent de faire face à ces exigences. L'écart ou le déséquilibre entre ces deux dimensions favorisent le stress, l'épuisement professionnel et le désengagement, (Demerouti et al., 2001 ; Bakker et Demerouti, 2007), et favorise la détérioration du climat social, et peut rendre plus probable l'apparition des comportements hostiles tels que le harcèlement (Schaufeli et Taris, 2014 ; Bakker et Demerouti,2017).

Le modèle de Leymann (1996) : selon ce théoricien, le harcèlement prend racine dans les organisations où le soutien hiérarchique, les bonnes pratiques managériales, la répartition équilibrée des tâches, et la gestion des conflits interpersonnels font défaut. Faisant du harcèlement fruit de dysfonctionnement organisationnel (Leymann, 1996)

Et enfin le modèle de Einarsen et al (2003), qui stipule que le harcèlement émerge dans un climat organisationnel tolérant, où les abus et les violences sont ignorés, voire banalisés par l'organisation. Cette dernière, en adoptant ce mode de gestion permissif, en l'absence de régulation managériale, devient elle-même complice dans ce processus. (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003).

Le schéma suivant illustre les interactions entre les dimensions organisationnelles (exigences/ressources), les actes de harcèlements définis par Leymann qui prennent racine dans les défaillances organisationnelles, et le contexte structurel dans lequel émerge le harcèlement selon Einarsen. Chaque modèle met en avant un facteur organisationnel qui favorise l'apparition des comportements hostiles.



Le harcèlement :

Heinz Leymann, considéré comme le pionnier du concept de harcèlement psychologique, a joué un rôle crucial dans le domaine de la recherche sur ce sujet dans les années 1980. Psychologue suédois, titulaire de doctorats en psychologie et en psychiatrie, Leymann s'est profondément intéressé au phénomène qu'il a nommé "mobbing". Pour lui "le mobbing" est un processus destructeur, caractérisé par une série de paroles et d'actions hostiles qui, prises individuellement, pourraient sembler insignifiantes, mais dont la répétition et l'interaction des comportements produisent des effets destructeurs, finissant par briser psychologiquement la personne ciblée par le harcèlement (Leymann, 1996).

« Le concept de mobbing définit l'enchaînement sur une assez longue période, de propos et d'agissements hostiles, exprimés ou manifestés par une ou plusieurs personnes envers une tierce personne (la cible). Par extension, le terme s'applique aussi aux relations entre les agresseurs et leurs victimes. (...) » (Leymann, 1996).

Le "mobbing" le "harcèlement psychologique", le "harcèlement moral" et "bullying" sont des synonymes qui peuvent être utilisés de manière interchangeable bien qu'ils comportent des nuances différentes selon le contexte culturel ou législatif où ils sont employés. Par exemple, le harcèlement est désigné par le terme "mobbing" dans le contexte européen, tandis que le terme "bullying" désigne le harcèlement, dans le contexte nord-américain alors que dans le contexte francophone c'est "le harcèlement moral" qui est en usage. Quelle que soit la nuance au niveau de la terminologie, ces concepts font référence à des comportements abusifs et répétitifs qui peuvent entraîner des conséquences graves sur la santé mentale, la productivité et le bien-être général de la personne ciblée. Au sein de cette polysémie de harcèlement, Leymann (1996) avait opté pour le terme "mobbing" au lieu du mot "bullying". Ce dernier concept, associé aux situations de violence à l'école entre des adolescents, connote initialement des comportements d'agression physique et de menace. En revanche, dans le contexte du harcèlement psychologique, les comportements de violence physique sont rares. Le terme « bullying » est expliqué par Einarsen, Hoel, Zapf et Cooper, pour eux « Le bullying est un processus en escalade durant lequel la personne confrontée se retrouve dans une position d'infériorité et devient la cible d'actes sociaux négatifs. Un conflit ne peut pas être appelé bullying si l'incident est un événement isolé ou si deux parties de force approximativement égale sont en conflit. » (Einarsen et al., 2003, p.15).

Le harcèlement est un sujet largement abordé dans la littérature scientifique. Il est traité par un grand nombre de chercheurs sous des angles variés. Cependant, l'un des principaux défis auxquels ces études sont confrontées est le manque de consensus clair en ce qui concerne la définition ou la conceptualisation du terme.

Toutefois il est à noter que la répétition des actions et leurs effets néfastes sur la victime sont des éléments essentiels souvent soulignés dans les définitions de différents types de harcèlement, tels que le mobbing, le bullying et le harcèlement psychologique ou moral. Cette répétition crée un schéma de comportement qui peut amplifier les effets préjudiciables sur la santé mentale, émotionnelle et parfois même physique de la victime.

Le harcèlement au travail :

L'élément clé du harcèlement psychologique, comme indiqué dans les définitions ci-haut, est sa répétition dans le temps, créant ainsi un schéma de comportement nuisible et persistant. Hirigoyen met de la lumière sur ces caractéristiques dans sa définition portant sur le harcèlement moral au travail qu'il définit comme suite : « le harcèlement moral au travail se définit comme toute conduite abusive (gestes, paroles, comportement, attitude...) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci, dégradant le climat de travail. » (Marie-France Hirigoyen, 1998). Dans l'analyse effectuée par Coutanceau (2016), à La conduite abusive mentionnée dans la définition précitée, renvoie à une série d'actions hostiles délibérément dirigés vers une personne (la cible) et qui ont pour conséquence de porter atteinte à sa santé mentale, émotionnelle ou physique, ainsi qu'à sa dignité.

En se référant aux spécialistes dans ce domaine, on se fera une idée assez claire sur les raisons et d'éventuelles sources de harcèlement au travail. Christophe Dejours, connu comme pionnier de la psychodynamique du travail, souligne le lien étroit entre le climat social, les conditions de travail et le phénomène du harcèlement. Il met l'accent sur le caractère collectif de harcèlement au travail paracerqu'« il est impossible de faire subir des conditions de travail à une seule personne en ayant écarté les autres ». (Christophe Dejours, 2006). Cette perspective met en avant l'importance de considérer les dynamiques de groupe, les relations interpersonnelles et le contexte organisationnel dans l'analyse du harcèlement au travail.

Il est du même pour Marie-France Hirigoyen, experte reconnue dans le domaine du harcèlement moral au travail ; Elle met en évidence le lien entre les changements culturels dans les organisations du travail et le harcèlement moral. Elle soutient que celui-ci est l'une des conséquences de pressions et de compétitions croissantes au sein des milieux professionnels. D'où l'apparition des comportements malhonnêtes du côté des salariés. (Hirigoyen, 1998)

Méthodologie:-

Participants

L'étude porte sur un échantillon de 30 enseignants du secondaire (collégial et qualifiant), exerçant dans des établissements publics et privés sur Casablanca. Ci-dessous, les caractéristiques de la population.

Variables	Genre		Age			Ancienneté				Statut professionnel		
Modalités	H	F	Moins 30	30 À 40	Plus 40	Moins 5 ans	5 à 10	10 à 15	Plus 15	Tut	CP	CA
Pourcentage	57 %	43 %	13,33 %	33,3 %	53,3 %	23, 3 %	20 %	23, 3 %	33, 3 %	33, 3 %	33, 3 %	33, 3 %

Note :H : hommes, F : Femmes, Tit : titularisé, CP : cadre du secteur privé, CA : cadre de l'académie régionale (contractuel)

Matériel: -

L'étude a été réalisée au moyen d'entretiens semi-directifs, qui se sont déroulés dans les établissements scolaires et ont duré de 30 à 35 minutes.

Les Résultats:-

Manifestations du harcèlement au travail

L'analyse thématique a montré que les manifestations du harcèlement au travail sont assez nombreuses. En tête de liste, figure L'abus de pouvoir, la provocation, l'intimidation, et les sanctions injustes (32 occurrences, soit 31,37%), suivis du favoritisme et la discrimination des enseignants soumis aux statuts des AREF, ces manifestations ont été

citées 25 fois, soit un pourcentage de 24,51%. L'ingérence de l'administration et des parents des élèves dans les tâches et les attributions des enseignants (dans les établissements privés) vient en 3ème position avec 12 occurrences, soit 11,76%. La surcharge de travail, et les relations conflictuelles et tendues entre les acteurs figurent toutes les deux en 4ème position (10 fois, soit 9,80%). Le harcèlement sexuel gagne de la place aussi parmi les manifestations citées, avec un pourcentage de 4,90% et 5 occurrences, cette 5ème position est partagée avec le laxisme de l'administration dans la gestion des élèves indisciplinés, citée elle aussi 5 fois par les participants. Et finalement, le dernier rang est réservé à la diffamation et l'atteinte à la réputation des enseignants (3 occurrences, soit 2,94%).

Discussion des Résultats:-

Cette étude révèle une diversité de manifestations de harcèlement au travail perçues par les enseignants :

L'abus de pouvoir, la provocation, l'intimidation et les sanctions injustes :

Représentant près d'un tiers des cas documentés (31%), cette manifestation est la plus fréquemment citée, reflétant un management autoritaire et dysfonctionnel. Appelé « Mobbing » vertical, c'est une manifestation de harcèlement, où le supérieur adopte un comportement abusif, inadapté et injustifié envers un subordonné (Leymann, 1996). Plusieurs études antérieures ont mis en évidence ce type de harcèlement, l'enquête réalisée par le Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH) au Maroc en 2019 a confirmé que les enseignants travaillant dans des établissements publics font souvent face à des comportements autoritaires, en l'absence de moyens permettant de contester ces décisions injustifiées et abusives des directions. (CNDH, 2019). Une autre étude portant sur les établissements de l'enseignement supérieur marocains a souligné que le management autoritaire est très présent dans ce secteur. Caractérisé par le manque de dialogue, l'adoption des mesures disciplinaires abusives, et l'absence de reconnaissance des compétences, ce style de management limite le développement professionnel (Mekkaoui, Mekkaoui, & Khlefaoui, 2022). Toujours dans le contexte marocain, une autre étude menée auprès de 12 directeurs des établissements scolaires publics dans la région d'Al Haouz a mis en avant le rôle du chef de l'établissement dans la création d'un climat de travail positif. L'adoption d'un leadership participatif et démocratique contribue à la motivation, l'innovation, et au développement, ce qui confirme les effets négatifs du style directif. (Mazroub & Bhih, 2024)

Le favoritisme et la discrimination à l'égard des enseignants soumis aux statuts des AREF (Académie régionale de l'éducation de la formation :

Manifestation qui touche presque un quart des enseignants sujets de notre étude (24%), nos résultats vont dans le même sens d'une étude qualitative réalisée aussi au Maroc. L'autrice a souligné que les enseignants contractuels (soumis aux statuts de l'AREF) sont confrontés à une précarité de l'emploi et une discrimination. Ils se perçoivent privés de l'accès à certaines formations, privés de la sécurité professionnelle, et ont peu de chances à la promotion professionnelle. Cette discrimination perçue alimente le sentiment d'injustice et crée un climat de travail propice aux abus. (Benchemsi, 2021)

L'ingérence de l'administration ou des parents des élèves dans les tâches et attributions des enseignants :

Cette manifestation a été mentionnée par les enseignants qui travaillent dans le secteur privé. Selon Dejours (1998), cette variante de harcèlement institutionnel est une source majeure de souffrance professionnelle. Cette intervention non sollicitée empêche l'enseignant d'accomplir ses tâches, il se perçoit dévalorisé, humilié, et dépendant, ce qui nuit à sa santé psychologique. Dans cette veine, des études empiriques qui ont été réalisées en Algérie et en Tunisie ont mis en évidence des situations similaires, où l'autonomie et l'autorité de l'enseignant font défaut. (Messaoudi & Mahjoub, 2020)

L'alourdissement de la charge de travail (10%) :

Manifestation subtile et invisible du harcèlement au travail, et facteur de l'épuisement professionnel selon l'OMS (2016). Plusieurs études réalisées dans le contexte marocain ont révélé que les enseignants font face à une charge de travail (Azouaghe, 2019 ; Belkhou, 2020 ; Bousalama et Ghazali, 2025). Cette charge de travail s'accompagne par une absence de ressources pour y faire face, une situation que Belkhoua qualifie de pression indirecte. (Belkhou, 2020)

Les relations conflictuelles et tendues entre les collègues (10%) :

Signe de la détérioration du climat interne dans les établissements et le manque de soutien. Ces conflits horizontaux entre les pairs qui correspondent au « Mobbing Horizontal » (Zapf & Einarsen, 2005), sont souvent ignorés et minimisés, qui se développent au fil du temps pour donner lieu à un harcèlement invisible. Plusieurs études ont mis en évidence le climat relationnel conflictuel dans les établissements marocains. Ces conflits liés aux rivalités professionnelles, la gestion des tâches, le manque de reconnaissance et de communication, peuvent prendre une forme explicite ou implicite (rumeurs, exclusion...). (El Ghali, 2013 ; Ait Sidi, 2018 ; Bourkadi, 2018)

Le laxisme de l'administration dans la gestion des élèves indisciplinés (5%) :

Ce résultat va dans le même sens de celui d'une enquête comparative entre l'Espagne et le Maroc, qui a montré que les enseignants font face à un stress, un épuisement psychologique et éprouvent un sentiment d'insécurité, suite à leur exposition à la violence des élèves sans intervention ou soutien de l'administration. La comparaison a mis en évidence une dégradation des relations entre les élèves et les enseignants au Maroc, ces derniers sont deux fois plus exposés aux comportements violents des élèves comparés à leurs homologues espagnols. (Bensaid & Martinez, 2019).

Le harcèlement sexuel (5%) :

Ce faible taux ne veut pas dire que les enseignants sont à l'abri de ce type de harcèlement, mais peut être expliqué par la réticence des victimes à parler de ces actes, en raison de sa nature sensible, et souvent considéré comme un tabou. Notre résultat est expliqué par les résultats d'une étude qui a été menée par le Haut-commissariat au Plan au Maroc (HCP, 2019), et qui a mis en évidence que 14% de femmes actives ont été victimes de harcèlement sexuel, mais une minorité d'entre elles ont le courage de dénoncer ou signaler ces actes, notamment dans le secteur de l'éducation. Les enseignants victimes préfèrent garder le silence et veiller à leurs images et réputations. (HCP, 2019)

Diffamation et atteinte à la réputation de l'enseignant (3%) :

Une manifestation de harcèlement quantitativement moins rapportée, elle repose selon Leymann (1996) et Hirigoyen (2001) sur la propagation de rumeurs et la manipulation de l'image de l'individu, et les considèrent comme des armes puissantes dans les stratégies du harcèlement. (Leymann, 1996 ; Hirigoyen, 2001).

Cette recherche a mis en lumière une pluralité des manifestations perçues du harcèlement, qui, d'un point de vue organisationnel, ne peuvent être réduites à des conflits interpersonnels, mais ces formes de mal être professionnel relèvent de mécanismes organisationnels.

Comme mentionné au début, l'analyse de nos résultats fera appel au modèle Exigence-Ressources (JD-R) (Demerouti et al., 2001), le modèle organisationnel du harcèlement (Einarsen et al., 2001), et le modèle de Leymann (Leymann, 1996), afin de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents à ces situations :

Le modèle des exigences ressources (JD-R) (Demerouti et al., 2001) postule que le stress, l'épuisement et les comportements hostiles sont le fruit de l'écart entre ces deux dimensions. Notre étude a relevé ce déséquilibre, en effet, elle a mis le doigt sur les exigences organisationnelles (l'alourdissement de la charge du travail, l'ingérence de l'administration et des parents des élèves dans les tâches des enseignants, les conflits interpersonnels, la discrimination, et bien d'autres exigences perçues par les enseignants participant à cette étude, et en parallèle un manque de ressources organisationnelles, à savoir le manque de soutien de l'administration ou des collègues.

Le déséquilibre entre les exigences et les ressources organisationnelles, synonyme de contexte propice à la détérioration du climat professionnel, peut entraîner l'apparition d'un stress voire un épuisement, ainsi que l'apparition de comportements déviants, et comme le souligne Schaufeli et Taris (2014), le harcèlement peut être une manifestation de ces dynamiques dysfonctionnelles.

Le modèle organisationnel du harcèlement (Einarsen et al., 2003) : il met le doigt sur le climat organisationnel permissif, où les normes et les valeurs organisationnelles cèdent la place à l'abus, la mauvaise gestion, et la banalisation des actes hostiles. Plusieurs résultats obtenus dans le cadre de cette recherche relèvent de cette logique. Le favoritisme et la discrimination, qui témoignent d'une inégalité systémique qui accentue le sentiment d'injustice. L'abus de pouvoir, l'intimidation et les sanctions injustes, synonymes de l'autorité et l'adoption de mauvaises pratiques managériales. Le laxisme de l'administration face à l'indiscipline des élèves et la diffamation et l'atteinte à la réputation manifestent l'absence ou la faiblesse du cadre protecteur de l'enseignant. Ces résultats montrent que les établissements scolaires, en adoptant ces pratiques, favorisent et légitiment ces comportements déviants.

Le modèle de Leymann (1996) : ce théoricien identifie une série d'actes hostiles, qui portent atteinte à l'identité de la personne, et lorsqu'ils sont répétés, ils donnent naissance au processus du harcèlement (Leymann, 1996). Notre étude a rapporté certains de ces comportements, à savoir, les relations interpersonnelles tendues, la diffamation et l'atteinte à la réputation, et le harcèlement sexuel. Ces actes, selon cet auteur, naissent dans un climat organisationnel toxique.

En guise de conclusion, et à la lumière de ces trois modèles, ces manifestations perçues du harcèlement au travail relèvent de défaillances organisationnelles, elles sont le fruit d'un système organisationnel permissif, qui cède place à des dérives dans la gestion, et rend les établissements scolaires ainsi complices dans ce processus de harcèlement.

A l'instar de toute étude, la présente recherche a des limites, notons en premier lieu sa nature exploratoire, elle a pour principal objectif de recueillir les perceptions des enseignants vis-à-vis le harcèlement, et de dégager des pistes de recherche et des éléments de réflexion utiles avant de procéder à une étude confirmatoire. En plus notre échantillon est restreint, et n'est pas représentatif de la population cible, d'où la nécessité de mener des investigations complémentaires avec un échantillon plus large.

Bibliographie:-

1. Ait Sidi, A. (2018). Les relations interpersonnelles et le climat de travail dans les établissements scolaires marocains. *Revue marocaine des sciences de l'éducation*, 45-62.
2. Aubert, N., & De Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris : Editions du Seuil.
3. Azouaghe, S. (2019). Santé psychologique au travail dans le milieu scolaire public : étude des déterminants organisationnels et psychologiques chez les enseignants marocains.
4. Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model : State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 309-328. doi:doi.org/10.1108/026839940710733115
5. Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. doi:10.1037/ocp0000056
6. Belkhou, H. (2020). Les conditions de travail des enseignants dans les zones rurales au Maroc : entre surcharge et isolement. *Revue marocaine des sciences de l'éducation*, 45-59.
7. Benchekroun, H. (2020). Le leadership éducatif au Maroc : enjeux et réalités. *Revue marocaine de l'éducation et de la formation*, 35-50.
8. Benchemsi, R. (2021). Les enseignants contractuels au Maroc : précarité, contestation et revendications. *Publications alternatives éducatives*.
9. Bensaid, M., & Martinez, A. (2019). Gestion de la violence scolaire : une comparaison Espagne-Maroc. *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 109-120.
10. Bourkadi, N. (2018). Les relations interpersonnelles entre les enseignants dans les établissements scolaires marocains : conflits et cohésion. *Revue marocaine des sciences humaines*, 103-117.
11. Bousalama, F., & Ghazali, A. (2025). Le métier d'enseignant au Maroc : exploration des facteurs influençant la santé psychologique des enseignants, et les stratégies d'y faire face. *International Journal of Advanced Research*. doi:10.21474/IJAR01/20545
12. Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*. (FAYARD, Ed.)
13. Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur: Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.
14. CNDH, C. (2019). *Rapport sur la situation des enseignants et le droit à un enseignement de qualité*. Rabat: CNDH. Recupere sur www.cndh.ma
15. CNRTL, C. ((s.d)). *Travail (etymologie)*. Consulté-le Janvier 20, 2025, sur www.cnrtl.fr/etymologie/travail
16. Coutanceau, C. (2016). *Souffrance au travail : une approche pluridisciplinaire*. Paris: Dunod.
17. De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*. Paris: Seuil.
18. Dejours, C. (2006). *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Seuil.
19. Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of applied psychology*. doi:doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499
20. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*. London: Taylor and Francis.
21. EL Ghali, H. (2013). *Le climat scolaire dans les établissements d'enseignement secondaire au Maroc: entre conflits et cohésion* (thèse de Doctorat). Rabat: Université Mohammed V.
22. HCP, I. (2019). *Enquête nationale sur la violence à l'égard des femmes et des hommes*. Rabat: HCP.
23. Hershcovis, M. (2011). Incivility, social undermining, bullying...oh my! A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 499-519. doi:10.1002/job.689
24. Hirigoyen, M.-F. (1998). *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*. La Découverte.
25. Hirigoyen, M.-F. (2001). *Le harcèlement moral au travail : distinguer les violences invisibles*. Paris: Syros.
26. Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. *Leadership and Policy in Schools*, 177-199. doi: <https://doi.org/10.1080/15700760500244769>
27. Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 165-184. doi:doi.org/10.1080/13594329608414853

28. Mazroub, K., & Bhih, N. (2024). Leadership in Moroccan public organizations: Case of principals of public schools in the provincial directorate of Al Haouz RAET Marrakech-Safi. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management et Economics*, 5(12).
29. Mekkaoui, I., Mekkaoui, M., & Khlefaoui, Z. (2022). Le management autoritaire dans les établissements d'enseignement supérieur au Maroc : Mythe ou Réalité ? *International Journal of Business and Technology Studies and Research*, 4(2).
30. Messaoudi, K., & Mahjoub, M. (2020). L'autorité pédagogique en crise : perceptions des enseignants en Algérie et en Tunisie. *Revue Nord-Africaine d'Education*, 78-95.
31. Ndoye, A. (2000). L'insatisfaction au travail des professeurs du second degré du Sénégal. *Revue des Sciences de l'éducation*, 26(2), pp. 439-462.
32. OMS, I. M. (2016). La prévention de l'épuisement professionnel chez les enseignants : lignes directives. OMS. Récupéré sur www.who.int
33. Rey, A. (1998). *Dictionnaire historique de la langue française*. (L. Robert, Ed.)
34. Schaufeli, W., & Taris, T. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implication for improving work and health. Dans G. Bauer, & O. Hammig (Eds.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (pp. 43-68).
35. Supiot, A. (2010). *L'esprit de Philadelphie. la justice sociale face au marché total*. Paris : Seuil.