

**Etude de l'impact des facteurs du stress professionnel sur la sante
psychologique des employés : cas des téléconseillers d'un centre d'appel**
EL OUADOUDI, S.¹ et SABRI, M.²

1. Doctorante en Sciences de Gestion, Laboratoire de Recherche LERSEG, Université Sultan Moulay Slimane, Beni-Mellal, Maroc, siham.ouadoudi@gmail.com

2. Enseignant universitaire, Laboratoire de Recherche Nouvelles LERSEG, Université Sultan Moulay Slimane, Beni-Mellal, Maroc,

Date de soumission : 31/08/2022

Date d'acceptation : 10/2022

Résumé :

Dans un environnement de plus en plus compétitif où chacun se trouve enjoint d'assumer de multiples contraintes, la pression semble peser de plus en plus lourdement sur les épaules des salariés. Le stress professionnel compte aujourd'hui parmi les priorités en matière de santé et de sécurité au travail. En effet, de nombreux modèles recensés dans la littérature en gestion psychosociale, montrent l'importance de reconnaître les dangers de ce phénomène sur la santé de l'individu et le bon fonctionnement de l'entreprise.

A travers cette recherche nous avons tenté de cerner les principales sources du stress professionnels dans le secteur des centres d'appels au Maroc et leurs manifestations chez les téléconseillers.

Pour y parvenir, nous avons formulé un ensemble d'hypothèses afin de vérifier s'il y'a une relation causale entre les facteurs de stress professionnel (charge de travail, manque d'autonomie, et insuffisance de récompenses) et la dégradation de la santé psychologique mesurée par la détresse psychologique. Pour répondre à notre question de recherche, 99 questionnaires ont été administrés auprès des téléconseillers travaillant dans un centre d'appel situé à Marrakech, les résultats confirment que le manque d'autonomie et la charge de travail causent une détresse psychologique chez ces salariés, alors que le déséquilibre entre les efforts et les récompenses ne constitue pas une source de stress impactant négativement à leur santé.

Mots clés : charge de travail, autonomie de travail, déséquilibre récompenses /efforts, détresse psychologique, stress, santé psychologique.

Study of the impact of occupational stress factors on the psychological health of employees: The case of telephone consultants in a Call Centre

Abstract:

In an increasingly competitive environment where everyone has to assume numerous constraints, the pressure seems to be increasingly heavier on employees' shoulders. Occupational stress is one of today's priorities in terms of health and work safety. In fact, numerous models identified in the psychosocial management literature show the importance of recognizing the dangers of this phenomenon on the health of the individual and the well-functioning of the enterprise.

This research attempted to identify the main sources of professional stress in the call centers sector in Morocco and their consequences for call center agents.

To achieve this, we formulated a set of hypotheses in order to verify if there is a causal relationship between occupational stress factors (workload, lack of autonomy, and insufficient rewards) and the psychological breakdown measured by psychological distress. In order to answer our research question, 99 surveys were administered to call centre agents working in Marrakech. The results confirm that the lack of autonomy and the workload are causing psychological distress among these employees, while the imbalance between efforts and rewards is not a source of stress that negatively impacts their health.

Key words: workload, work autonomy, reward/effort imbalance, psychological distress, stress, psychological health.

Introduction :

L'environnement de travail se fait l'écho des mutations et de l'instabilité du contexte économique auxquelles les entreprises doivent s'adapter avec des exigences de performance très rudes. Dans un tel contexte les nouvelles formes organisationnelles se caractérisent de plus en plus par une intensification du rythme, un contenu de travail plus complexe, une précarité de l'emploi, une urgence et un raccourcissement des délais. Les employés ont peu à peu perdu le soutien que les collègues et les superviseurs pouvaient leur procurer, cela s'est traduit par une minimisation de l'échange entre les salariés, la domination de l'isolement, la dégradation du climat social et la détérioration des conditions de travail, qui sont à l'origine de ce mal être menant sans doute à des risques psychosociaux. Le stress professionnel, risque psychosocial, n'épargne aucun secteur d'activité et peut avoir plusieurs visages : surcharge, manque d'autonomie, conflits, pression, etc.

En 2020, le stress au travail sera la première maladie dans le monde devant le sida ou encore le cancer et les maladies cardiovasculaires. Selon l'Organisation Internationale du Travail, une personne meurt toutes les 15 secondes d'une maladie ou d'un accident lié au travail. Près de 2 millions de personnes meurent chaque année de maladies liées au travail, et 160 millions de travailleurs par an sont atteints de maladies professionnelles non mortelles. D'autres études faites dans les pays occidentaux évaluent le coût des conséquences du stress à près de 5 % du PIB. Aux USA, par exemple, le stress coûterait à l'industrie quelque 200 milliards de Dollars par an. En Allemagne, environ 74% des départs précoces à la retraite se rapportent au stress ressenti. Les arrêts de travail dus à des troubles psychiques causent une perte annuelle de production estimée à près de 2,66 %. Peu d'études existent sur le sujet au Maroc, néanmoins, une enquête réalisée à l'ESIG en 2014, à l'occasion du Forum de l'entreprise, avait relevé que deux travailleurs sur trois sondés, sont stressés.

Cette prévalence du phénomène semble énorme mais peut être envisageable dans un environnement où le management est « approximatif » et où les organisations anarchiques sont légion. La principale répercussion sur la santé évoquée c'est la fatigue (79%). Elle est suivie par la déprime (44%) et par la baisse de rendement (44%), ce qui est normal puisque les émotions et l'humeur finissent par impacter la performance des individus. Il ne faut pas oublier les troubles alimentaires (42%) et le repli sur soi (25%). Le stress professionnel a un statut particulier puisqu'il est à la fois l'une des formes de risques psychosociaux au travail, et est lui-même un facteur de risque dans l'apparition d'autres situations professionnelles dégradées, de nature psychosociales (violence, harcèlement, épuisement professionnel...). Il désigne tantôt des risques professionnels et tantôt des risques sur la santé.

Le stress est manifesté par des syndromes physiologiques, psychologiques et comportementaux cela a des répercussions sur l'entreprise, au niveau humain (accidents cardiovasculaires, maladies et troubles psychologiques) et au niveau social (Turnover, absentéisme, désengagement social...) et sur la performance et la productivité de l'entreprise. Le présent travail de recherche présente

un double intérêt. D'abord sur le plan théorique notre recherche a pour ambition de faire un cadrage conceptuel autour des travaux menés sur les problématiques du stress au travail, avec une identification des principales causes recensées à partir de la revue de littérature et le sondage des effets du stress professionnel sur la santé physiologique et plus particulièrement la santé psychologique.

Le but est d'appréhender l'effet du mal être au travail sur la santé physiologique et psychologique. Sur le plan empirique, il est intéressant de mener une étude dans le contexte marocain dans un terrain fécond à savoir les centres d'appels. En effet, les téléconseillers représentent une population fortement exposée à plusieurs sources de stress au travail. D'où l'intérêt de réaliser une étude quantitative afin de tester les hypothèses du modèle (Siegrist, 1996.) et celui de (Karasek, 1979.) qui reposent sur la notion d'équilibre entre deux dimensions : la demande psychologique (quantité du travail, complexité de la tâche et contraintes dans le temps) et la latitude décisionnelle qui recouvre l'autonomie dans l'organisation ainsi que l'utilisation des compétences. Notre problématique de recherche peut être formulée comme suit :

« Dans quelle mesure un environnement professionnel stressant peut-il engendrer des effets sur la santé psychologique des salariés aux centres d'appels au Maroc ? »

Pour mener à bien notre recherche et afin de répondre à la problématique, nous avons décliné la question principale en un ensemble de questions :

- En quoi, consiste le concept de stress professionnel, et quelles sont les différentes théories explicatives de celui-ci ?
- En quoi consiste le concept de santé psychologique au travail, et que signifie une détresse psychologique ?
- Est-ce que le contenu et les exigences de la tâche du téléconseiller peuvent lui causer une détresse psychologique ?
- Est-ce que l'insuffisance des récompenses est capable d'engendrer une détresse psychologique ?
- Est-ce que le sentiment d'être impuissant à cause du manque d'autonomie a un impact sur la détresse psychologique ?

Nous cherchons à travers cette contribution à établir la relation qui existe entre la charge de travail, l'autonomie de travail et le déséquilibre récompenses /efforts comme facteurs de stress professionnel sur la santé psychologique des employés des centres d'appel au Maroc. Pour ce faire, nous allons présenter dans une première section une revue de littérature des recherches théoriques et empiriques inhérentes à notre problématique. Dans une deuxième section, nous aborderons nos hypothèses de recherche issues de la revue de littérature. Et la troisième section retracera la démarche méthodologique adoptée. Enfin la dernière section portera sur la discussion des résultats.

1. Cadre conceptuel du stress au travail et santé psychologique

1.1 Stress au travail

Selon l'Agence européenne de sécurité et de santé au travail, le stress est le problème de santé le plus répandu et le nombre de personnes pâtissant d'un état de stress causé ou aggravé par le travail va certainement s'amplifier. Cette place particulière du stress au travail a été reconnue également par les partenaires sociaux européens qui ont décidé de distinguer le stress d'autres risques psychosociaux dans les accords-cadres qu'ils ont élaborés. Le premier accord-cadre signé le 8 octobre 2004 par l'ensemble de ces partenaires a été exclusivement consacré au stress au travail.

Selon Aubert et Pagés (1989), le stress professionnel est appréhendé comme « *une perturbation de l'individu pouvant être reliée à sa situation au sein de l'organisation ou une modification de celle-ci, requérant l'adaptation de l'individu à des demandes nouvelles* ». Ainsi le stress au travail puise son origine de la négociation qu'engage un individu avec son milieu professionnel riche de défis et d'interactions volatiles (Mhiri, S. 2013). Cette situation cause une perturbation du métabolisme du salarié.

l'OSHA (Occupational Safety and Health Administration) atteste que : « *le stress est ressenti lorsqu'un déséquilibre est perçu entre ce qui est exigé de la personne et les ressources dont elle dispose pour répondre à ces exigences* ». Le stress se présente donc comme étant une situation d'état physique ressentie par chacun d'entre nous une boule à ventre. Dès le début de la journée, on est stressé en route au travail, stressé au bureau de travail et de retour, en fin de la journée, stressé à la maison. On reconnaît une époque communautaire particulièrement stressante.

Une autre définition proposée par l'INRS (institut national de la recherche scientifique) permet d'apporter quelques compléments à la définition de L'OSHA : « Le stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité ».

1.2. Les variables du stress professionnel

Les évolutions qu'a connu le monde du travail au cours de ces dernières années ont engendré une multiplication des « stressseurs ». Il s'agit de « toute situation, demande ou circonstance qui brise l'équilibre d'une personne et qui entraîne une réponse de stress » (Bourque et Charlebois, 1991). C'est donc des facteurs ou des causes de toute sorte qui entraînent chez la personne un état de stress, dans ce qui suit nous proposons de les classer en trois catégories en fonction de leur nature contextuelle, organisationnelle ou personnelle.

1.2.1 Variables contextuelles

- **Les crises** : Le stress au travail peut être perçu comme étant un mal qui s'est aggravé avec la crise. En effet, la pression dans les lieux de travail est de plus en plus mal vécue par les ressources humaines et empire l'anxiété. Avec la conjoncture actuelle, l'atmosphère s'alourdit dans les organisations, les salariés sont inquiets, les tensions prennent de l'élan et la vie au travail devient de plus en plus fatigante.

On assiste désormais à de nombreuses suppressions de postes et des licenciements engendrant des effets néfastes sur la santé mentale. Les organisations ont en effet de plus en plus recours au dégraissage (downsizing) c'est-à-dire qu'elle licencie des employés afin de réduire leurs charges. Elles procèdent à une restructuration pour tenter de garder que les éléments dont elle a vraiment besoin, ce qui participe davantage à l'augmentation du stress. Cela explicite l'inquiétude de l'organisation mondiale de la santé (OMS) qui affirme : « il ne faudra pas être surpris de voir plus personnes stressées, plus de suicide, et plus de désordres mentaux ». Le licenciement pour un employé ne constitue pas seulement la perte d'une source de revenu mais également la perte d'une vie sociale et d'une activité régulière. Le licenciement, la période de chômage qui le suit, les craintes financières, ainsi que la quête d'un nouvel emploi, sont des facteurs qui entraînent du stress. Une personne licenciée peut perdre confiance en soi, être fragilisée et convaincue de son incapacité de confronter ses problèmes personnels. Cela mène à d'éventuelles maladies cardiovasculaires et parfois même au suicide.

Restructurations, licenciement, instabilités, durcissement des régimes de retraites, baisse de niveau de vie, enjeux stratégiques, etc., en cette période de bouleversement, les salariés sont plus que jamais mis à l'épreuve. Leur santé est donc en péril : le stress touche la plupart entre eux. De nombreuses études vers la fin des années 90, illustrent la perte de confiance des salariés envers leurs organisations. Cela est le résultat à des pratiques fréquentes comme les licenciements et les plans sociaux à répétition (Vignon, 1999). Les salariés sont angoissés, non seulement à cause de la précarité de l'emploi mais aussi du futur parce que personne ne sait quand est ce que cette situation se finira. Cette incertitude et cette crainte de ce qui va venir ne font qu'empirer l'état de santé des employés et donc celle de l'entreprise. En effet le stress affecte l'ambiance générale dans la mesure où il dégrade le climat social, abaisse la performance des équipes et démotive les ressources humaines qui ont le plus grand effet sur la réussite de l'entreprise

- **Les changements** : Abstraction faite des événements provoquant une déchéance sociale tels que le départ à la retraite ou le licenciement, les événements heureux comme les promotions peuvent, eux aussi, entraîner du stress. En d'autres termes, tout changement est censé de générer un mal être. Le fait que la personne ne sait pas s'il arrive de réussir ou de s'adapter à sa nouvelle situation (après le changement), fait augmenter les tensions ressenties. Comme le stipule Pettersson (2001) « le changement est générateur de stress, et nous sommes en situation de stress chaque fois que nous devons nous adapter à notre environnement ». Une personne

promue à titre d'exemple, peut être très soucieux et inquiète du fait qu'elle ne sait pas si elle arrivera être à la hauteur de la promotion qu'on lui a attribué et cela peut provoquer chez elle, un niveau très élevé de stress.

Par ailleurs la mobilité entraîne plus des effets négatifs du stress sur la santé psychique des individus. Une étude menée en 1997 par la banque mondiale sur ses employés qui voyagent fréquemment montre que ces derniers, font 80% de plus de demandes de remboursement médical que des autres, elle a prouvé que le nombre de consultations médicales est en augmentation au fur et à mesure que le nombre de déplacement augment. Les médecins de la banque ont été surpris par l'impact des voyages d'affaires sur la santé en ce qu'ils engendrent comme stress et tensions.

1.2.2 Variables organisationnelles : surcharge du travail

Avoir une grande quantité de travail, associée d'une exigence de qualité jugée parfaite sous une forte contrainte de temps est particulièrement stressant. Brun et al. (2003) font la distinction entre la surcharge quantitative et la surcharge qualitative :

- **La surcharge quantitative** survient quand un salarié doit effectuer son travail dans un laps de temps insuffisant. Insuffisant en ce qu'aujourd'hui tout se fait dans le devoir et cette augmentation du rythme de travail constitue une source importante de stress. Réagir rapidement et dans le temps est devenu un défi que les employés sont appelés à le relever. « La pression du temps exercée sur l'employé s'explique par le fait que l'urgence est devenue un facteur clé de succès » (Ben Ammar et al. 2007). Par ailleurs, être compétitif requiert une réaction rapide face à un déluge d'information. Les travailleurs reçoivent chaque jour plusieurs courriers électroniques auxquels ils doivent répondre dans un court délai et c'est justement ce tas d'information qui les rend de plus en plus stressés.

- **La surcharge qualitative** : c'est quand un employé se sent qu'il ne dispose pas les connaissances ou les compétences requises pour réaliser une tâche donnée. En effet quand l'employé se trouve dans des circonstances où le travail imposé requiert des capacités qui dépassent qualitativement les siennes, il éprouve du stress. Afin de faire face à de telles situations, le coaching semble être un bon moyen car il consiste à guider individuellement les salariés afin de les rendre plus confiants en soi, plus solide et plus performant. Il s'agit d'une sorte d'apprentissage individualisé participant à lutter contre la perte de confiance en soi, la dépression et les pressions externes ; le coaching contribue ainsi à réussir dans la vie professionnelle en affrontant des situations stressantes engendrées par la surcharge qualitative.

1.2.3. Variables individuels et socioculturels

- La vie privée : peut réduire ou aggraver le stress de la sphère de travail ;
- Les traits de personnalité : l'autonomie de la personne, son locus de contrôle interne, sa flexibilité, son penchant à l'extraversion et une personnalité de type B s'avèrent être des facteurs

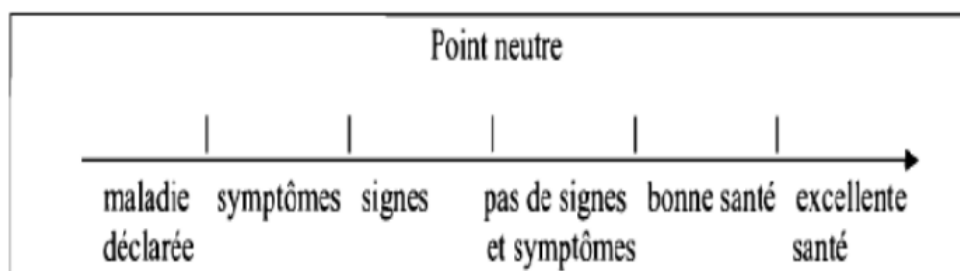
facilitant la gestion ad hoc des réactions de stress ;

- Les valeurs et besoins de l'individu : plus les attentes du sujet sont élevées, plus il risque d'assujettir des échecs et par conséquent des frustrations ;
- Les capacités, expériences et connaissances : la formation est un moyen permettant une maîtrise des situations anxiogènes ;
- La condition physique et de santé générale : une meilleure gestion du stress passe par une condition physique générale de qualité (alimentation, rythme de vie, sport...);
- Support social, familial et professionnel ;
- Culture de l'environnement de travail : la culture a une influence sur la perception subjective de l'activité et peut faire varier les contraintes de travail.

1.3. Santé psychologique

Les chercheurs ont longtemps considéré la santé comme étant une notion unidimensionnelle (Bruchon-Schweitzer, 2002), c'est-à-dire qu'ils estimaient que la santé était juste l'inverse de la maladie. Ainsi, maintes recherches en santé psychologique ont porté sur diverses pathologies à des fins de compréhension et d'intervention (Seligman, 2002).

Figure 1 : Conception unidimensionnelle de la santé



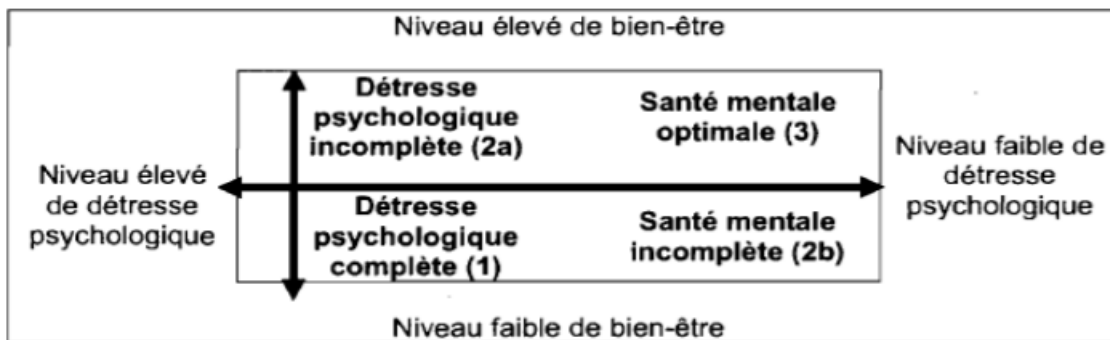
Source : (D'après Ryan et Travis, 1981, cité dans Bruchon-Schweitzer, 2002)

En 1946, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit la santé psychologique comme étant « un état complet de bien-être mental [...] et pas simplement l'absence de maladie ». De plus en plus d'auteurs optent cette pensée bidimensionnelle en concevant la santé comme une présence d'aspects positifs et non seulement comme étant l'absence de symptômes de maladie. (Achille, 2003; Hobfoll, 1988; Jahoda, 1958; Kelloway et Day, 2005; Keyes, 2003, 2005; OMS, 1946; Warr 1987).

Dans ce cadre de pensée, Keyes (2003) montre un modèle de santé mentale dont chacun des quatre quadrants présente un niveau possible de santé. Le niveau optimal de santé mentale, situé au quadrant 3, se distingue par un faible niveau de détresse psychologique et un niveau jugé élevé de bien-être psychologique.

Ce modèle illustre la conception bidimensionnelle de la santé mentale :

Figure 2: Traduction libre et adaptation (Forest, 2005)



Source: The complete mental health model and diagnostic categories (Keyes, 2003)

Cette exhortation à adopter une vision bidimensionnelle de la santé est reprise par Achille (2003a, 2003b) qui conclut en le besoin d'une définition claire de la santé au travail pour dresser un modèle contenant aussi bien d'indicateurs positifs que négatifs. Afin d'élaborer une définition opérationnelle de la Santé psychologique au travail, une recension complète des définitions de la santé psychologique a été effectuée : Cette étape a permis de contourner les principaux indicateurs et inducteurs de SPT ainsi que les variables centrales à l'étude de ce concept

2. Essai de modélisation de la relation entre stress au travail et santé psychologique

2.1. Modèle (Job Strain) de Karasek

L'intérêt de ce modèle que son but initial était d'attribuer un cadre théorique au développement de recommandation pour le développement de la qualité de vie au travail. Karasek (1990) fournit un modèle bidirectionnel du stress au travail axé sur deux facteurs à savoir :

- Le degré de maîtrise de la personne sur son travail ou le degré de la marge de manœuvre dans les décisions prises. Cette latitude de décision est considérée comme étant la somme de la possibilité d'employer ses compétences au travail et de la possibilité de prise de décision (liberté de prise de décision, choix d'organisation de travail).
- Les demandes psychologiques issues du travail ou les exigences du travail (travail excessif, demandes paradoxales, temps insuffisants d'exécuter le travail).

Les caractéristiques du travail ne sont plus liées de façon directe et linéaire au surgissement du stress mais s'agencent entre elles, puisque le niveau de stress est déterminé par le croisement entre les demandes et le contrôle de la situation. Karasek définit quatre types de travail selon les combinaisons de ces deux facteurs et de leurs répercussions sur le bien-être.

- Un travail peu contraignant (détendu) ;
- Un travail actif ;
- Un travail passif ;
- Un travail très contraignant (tendu).

Le tableau suivant récapitule le modèle historique de Karasek (1981) :

Tableau 1 : le modèle historique de Karasek (1981)

	Demande faible	Demande forte
Latitude décisionnelle forte	(1) Travail peu contraignant	(3) Travail actif
Latitude décisionnelle faible	(2) Travail passif	(4) Travail très contraignant

Source : Légeron, 2008, p. 813

A la fin des années 80, à ce modèle à deux dimensions, Karasek rajoute une troisième dimension qui est le soutien social. Ce concept recouvre le soutien socio-émotionnel et technique de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques. Cette dimension peut intervenir comme étant une variable modératrice : une situation combinant à la fois une faible latitude de décision et des exigences psychologiques élevées serait mieux vécue dans le cas où le travailleur se sent soutenu par son environnement professionnel.

Néanmoins, une situation faisant combiner la latitude de décision, exigences psychologiques élevées et support social faible, serait équivalente de travail sous tension. Cette troisième dimension a pour vocation d'identifier une situation de cumul dont les effets seraient manifestés pour la santé, l'iso-strain, qui permet de combiner à la fois et l'isolement social et le job strain.

2.2. Modèle de Siegrist

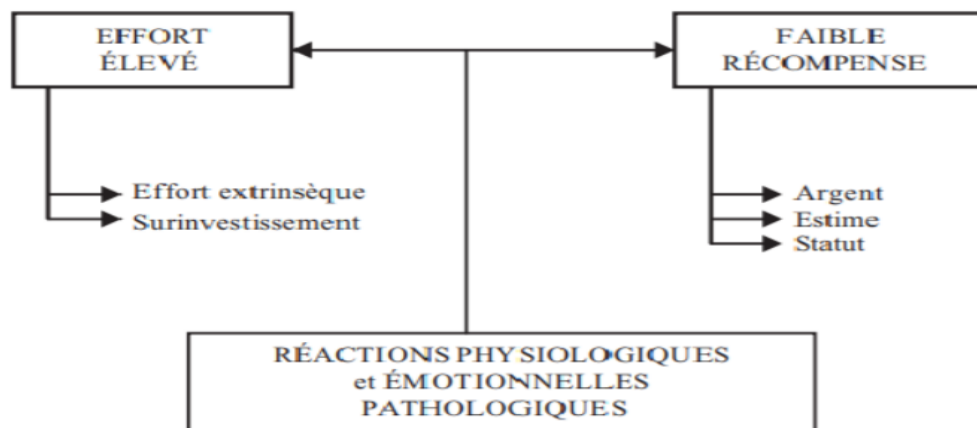
Déséquilibre Effort/Récompense (1996) Ce modèle repose sur le déséquilibre existant entre deux dimensions, la première est inhérente aux efforts déployés par les individus et la deuxième est celle des récompenses acquises en contrepartie (reconnaissance, estime, stabilité de la situation de travail, perspectives de promotions et de salaire). Auxquelles est ajoutée une troisième dimension perçue comme étant le surinvestissement et qui concerne des comportements liés à un engagement excessifs dans le travail.

Selon Siegrist, une situation de détresse émotionnelle est la résultante d'un déséquilibre entre des efforts élevés et des récompenses faibles, la chose qui est susceptible d'augmenter le risque cardio-vasculaire. En outre, un niveau jugé élevé de surinvestissement serait un facteur de risque supplémentaire (figure 3).

Dans ce modèle, les efforts fournis par les salariés peuvent être de nature soit extrinsèque ou intrinsèque : Les efforts extrinsèques : ils s'apparentent à la notion de « demande » de Karasek(1981) c'est-à-dire, les contraintes professionnelles en termes de temps, des responsabilités élevées, des interruptions fréquentes de la charge physique et d'une exigence grandissante de la tâche. Les efforts intrinsèques : ils se réfèrent à l'investissement excessif de la

personne vis-à-vis de son travail, c'est-à-dire, son irritabilité, son impatience, son omniprésence au bureau, son incapacité à prendre du recul par rapport au travail, etc.

Figure 3: Modèle de déséquilibre entre l'effort et la récompense au travail



Source : (adapté de Siegrist, 1996)

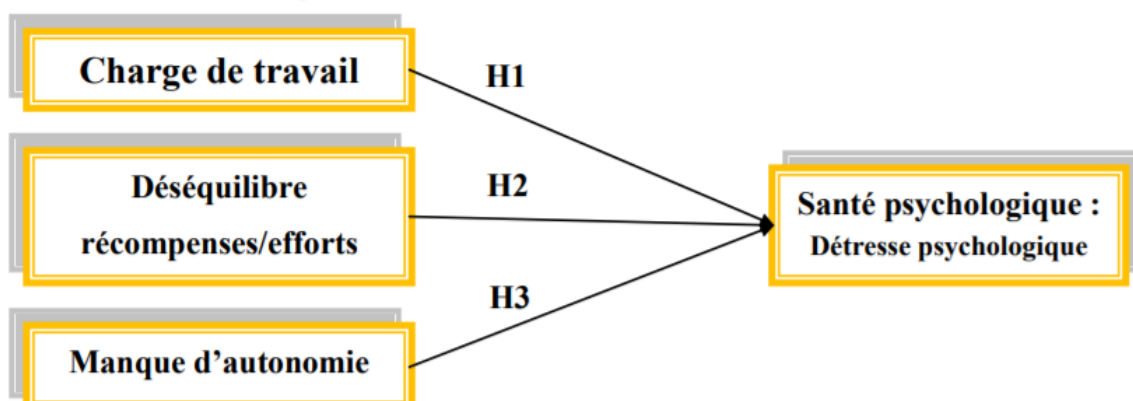
2.3. Esquisse de modèle d'analyse

2.3.1. Présentation du modèle conceptuel

Dans ce mémoire, nous mobilisons les deux modèles précédents, à savoir celui de Karasek et celui de Siegrist (1996). Ces deux modèles ont largement été soutenus de manière empirique. Comme le montrent les nombreuses revues de littérature portant sur la validité de ces modèles, les variables qui les composent (la charge de travail, la latitude décisionnelle et l'équilibre effort/récompense) exercent une influence significative sur la détresse psychologique. Dès lors,

L'examen de la littérature nous a permis de mettre en évidence les variables qui composeront notre modèle conceptuel. Le cadre conceptuel se présentera comme suit :

Figure 4 – Modèle conceptuel de la recherche



Notre modèle de recherche est constitué de quatre variables présentées comme suit :

- **Variable indépendante** : charge de travail, autonomie de travail et déséquilibre récompenses /efforts ;
- **Variable dépendante** : détresse psychologique.

2.3.2. Nos hypothèses

Après une revue de littérature approfondie (théorique et empirique), différents enchaînements logiques peuvent être établis par rapport aux relations existantes entre les concepts. Dès lors, plusieurs hypothèses de recherche peuvent être formulées en argumentant les relations qui en découlent.

Selon Karasek (1979), la charge de travail exerce un effet direct sur le stress et la détresse psychologique. Plus la charge de travail est élevée, plus elle crée une pression psychologique porte progressivement atteinte à sa santé psychologique et engendre, alors, un niveau élevé de détresse psychologique. Cette influence de la charge de travail sur la détresse psychologique a été corroborée par Tsutsumi et Kawakami (2004) et Jonge, Bosma et Schaufeli (2005).

En conséquence, l'hypothèse suivante est proposée dans cette étude :

H1 : Charge de travail, facteur de stress, influence la détresse psychologique.

De sa part, Siegrist (1996) atteste que le niveau de détresse psychologique est inextricablement lié au déséquilibre ou de l'écart entre les efforts fournis par l'individu au travail et les récompenses. Ainsi plus le ratio charge/récompense augmente, plus le niveau de détresse psychologique augmente. Ce constat a été entériné par Vézina et ses collègues (2011) qui ont montré que lorsque ses efforts ne sont pas récompensés comme ils devraient, le travailleur se sent dévalorisé et par voie de conséquence, il risque de présenter un niveau élevé de détresse psychologique. En conséquence, l'hypothèse suivante est proposée dans cette étude :

H 2 : Déséquilibre effort/récompense, facteur de stress, influence la détresse psychologique

Plusieurs recherches épidémiologiques basées sur le modèle théorique « demande-autonomie » de Karasek et Theorell (1990) démontrent qu'une faible autonomie au travail occasionnerait les problèmes de santé les plus importants y compris la détresse psychologique. En effet, certaines études confirment l'autonomie au travail (Dollard et Bakker, 2010) était associé à la détresse psychologique. La meta-analyse menée par Stansfeld et Candy (2006) confirme aussi ce lien. Nous proposons donc l'hypothèse :

H 3 : Manque d'autonomie, facteur de stress, influence la détresse psychologique.

3. Méthodologie de la recherche

Afin de tester la pertinence de notre modèle conceptuel, des points de repère épistémologiques s'avèrent nécessaires pour guider notre travail. En effet, l'appropriation de notre démarche méthodologique déployée et la validité des résultats constituent les deux principaux points de repère afin de réaliser l'évaluation empirique et porter des éléments de réponse pertinents à la question de recherche centrale de ce travail qui consiste à identifier les facteurs du stress professionnel chez le (la) télé conseiller (e) et leurs effets sur l'état de sa santé psychologique.

Pour répondre à l'objectif de notre étude, nous allons exposer nos choix méthodologiques par rapport à la collecte des données, les méthodes d'échantillonnage ainsi que les échelles de

mesure utilisée dans le questionnaire.

3.1 La posture épistémologique

Afin de vérifier empiriquement la pertinence de notre modèle conceptuel ainsi que les hypothèses émises, nous nous sommes inscrits dans une posture épistémologique positiviste avec un mode de raisonnement hypothético-déductif. En effet, il s'agit de mener une étude qui nous aidera à porter une réponse à la question suivante : « **Dans quelle mesure un environnement professionnel stressant peut-il engendrer des effets sur la santé psychologique des salariés aux centres d'appels au Maroc ?** »

La méthode des équations structurelles par l'entremise de l'approche PLS3 a été utilisée. L'enquête empirique a été réalisée auprès de 99 individus (télé-conseillers)

3.2 La démarche quantitative

Nous optons pour une démarche quantitative comme une approche communément associée au positionnement de nature positiviste et au mode de raisonnement hypothético-déductif. La vocation est de collecter des données, de les analyser et de les présenter sous une forme numérique tout en s'appuyant sur la méthode des équations structurelles à travers l'approche PLS3. Chose qui est susceptible de permettre de corrélérer certaines variables entre elles, affirmer et infirmer certaines hypothèses émises.

3.3 Opérationnalisation des construits

Afin de tester notre modèle de recherche et généraliser l'enquête sur un grand nombre d'individus, nous avons adopté une démarche quantitative par l'élaboration d'un questionnaire. L'identification et le recensement préalable de la population cible nous a permis d'interroger efficacement 99 individus (téléconseillers) permettant ainsi de constituer un échantillon représentatif. Pour ce faire, le questionnaire, principal instrument de mesure dans cette phase de test, a été élaboré à partir d'une synthèse des recherches antérieures. Ainsi, tous les items ont été retenus lors de la revue de littérature théorique et empirique. Pour toutes les variables, nous avons utilisé une échelle de Likert à 5 points.

Le tableau suivant présente l'ensemble des items utilisés.

Tableau 2 : Synthèse des instruments de mesure retenus

Facteur (variable latente)	Détail des Items
Charge de travail	Je suis constamment pressé(e) par le temps à cause d'une forte charge de travail (Karasek,1985)
	Mon travail est « bousculé » On me demande de faire plus, plus vite et sans erreurs pour atteindre des objectifs qualitatifs et quantitatifs. (Karasek,1985)
	Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense. (karasek, 1985)
	Mon travail demande de travailler très intensément (Karasek, 1985)
	Les clients sont devenus généralement plus exigeants et difficiles à satisfaire (karasek, 1985)

Tableau 2 (suite)

Facteur (variable latente)	Détail des Items
Déséquilibre récompenses/effort	Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles (Siegrist, 1986)
	Vu tous mes efforts, Je reçois des encouragements satisfaisants de mon supérieur (Siegrist, 1986)
	Vu tous mes efforts, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail (Siegrist, 1986)
	Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont Satisfaisantes (Siegrist, 1986)
	Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant (Siegrist, 1986)
Manque d'autonomie	Dans ma tâche, je n'ai pas de libertés pour décider comment je fais mon travail. (Karasek, 1985)
	Je peux exercer mon jugement pour résoudre des problèmes dans mon travail (Karasek, 1985)
	Je suis excessivement contrôlé(e) au travail (Karasek, 1985)
	J'ai mon mot à dire sur l'agencement de mon poste de travail (Karasek, 1985)
	Quand je suis fatiguée je peux marquer une petite pause de quelques minutes à part celles qui sont planifiées par la direction (Karasek, 1985)
Détresse psychologique	J'ai eu tendance à m'isoler à me couper du monde (Massé et al., 1998)
	J'ai été agressif (ve) pour tout et pour rien (Massé et al., 1998)
	Je me suis senti(e) impatient(e) (Massé et al., 1998)
	Je me suis senti (e) triste et abattu(e) (Massé et al., 1998)
	J'ai envie de tout lâcher, de tout abandonner (Massé et al., 1998)

Source : Nos analyses

4. Résultats

L'analyse des données est réalisée en deux parties : une analyse factorielle exploratoire appréhendée en premier lieu à l'aide du logiciel SPSS (version 19.0) et une analyse factorielle confirmatoire faite en second lieu via la méthode des équations structurelles en ayant recours au logiciel du traitement Smart PLS M3 version 2.0.

Figure 5 : Modèle de recherche avant ajustement



Source : nos analyses

4.2 Analyse factorielle confirmatoire : Equations structurelles version PLS

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

4.2.1 L'évaluation du modèle de mesure

Afin d'examiner le modèle de mesure, une revue de littérature propose de retenir trois critères permettant l'évaluation de la qualité du modèle de mesure en l'occurrence : **la fiabilité des échelles de mesure, la validité convergente et la validité discriminante.**

4.2.1.1 Fiabilité du modèle de mesure

En se référant à Chin (1998), les loadings standardisés doivent être supérieurs à 0.707. Dans la pratique, si le modèle estimé possède des loadings inférieurs à 0.707, nous supprimons un item notamment quand de nouveaux items ou de nouvelles échelles développées sont utilisées.

Par rapport au seuil de fiabilité des mesures, une valeur estimée de 0,7 est recommandée pour le coefficient alpha de Cronbach ainsi que la fiabilité composite, alors que la fiabilité des facteurs de charge est estimée à une valeur égale ou supérieure à 0,7.

Tableau 3 : Résultats d'analyse de la fiabilité du modèle de mesure

Construits	Items	Loading	ALPHA de Cronbach
Charge de travail	Cdt1	0.914	0.748
	Cdt3	0.757	
Déséquilibre récompense/effort	Dre1	0.850	0.844
	Dre3	0.730	
	Dre4	0.884	
	Dre5	0.830	
Manque d'autonomie	Ma1	0.902	0.861
	Ma2	0.764	

Détrese psychologique	Ma3	0.743	0.733
	Ma4	0.728	
	Ma5	0.862	
	Dp1	0.772	
	Dp4	0.787	
	Dp5	0.859	

Source : Nos analyses

4.2.1.2 Validité convergente

La validité convergente de notre modèle consiste en l'évaluation de la significativité de la contribution factorielle de chaque items à la mesure du construit. Nunnally a considéré le seuil de 0.7 comme un record pour une fiabilité composée « modeste » appliquée dans les stades de recherche antécédente. Le tableau ci-dessous résume les résultats obtenus.

Tableau 4 : Signification et Fiabilité Composée (ρ) par construit

	Composite reliability
Charge de travail	0.825
Déséquilibre récompense/effort	0.895
Détresse psychologique	0.848
Manque d'autonomie	0.900

Source : Nos analyses

- **Validité discriminante :**

La validité discriminante est vérifiée quand la variance moyenne extraite (AVE) est supérieure à 0,5, et sa racine carrée est supérieure à toutes les autres corrélations inter-variables latentes. Les résultats relatifs à l'analyse sont présentés dans le tableau 5 :

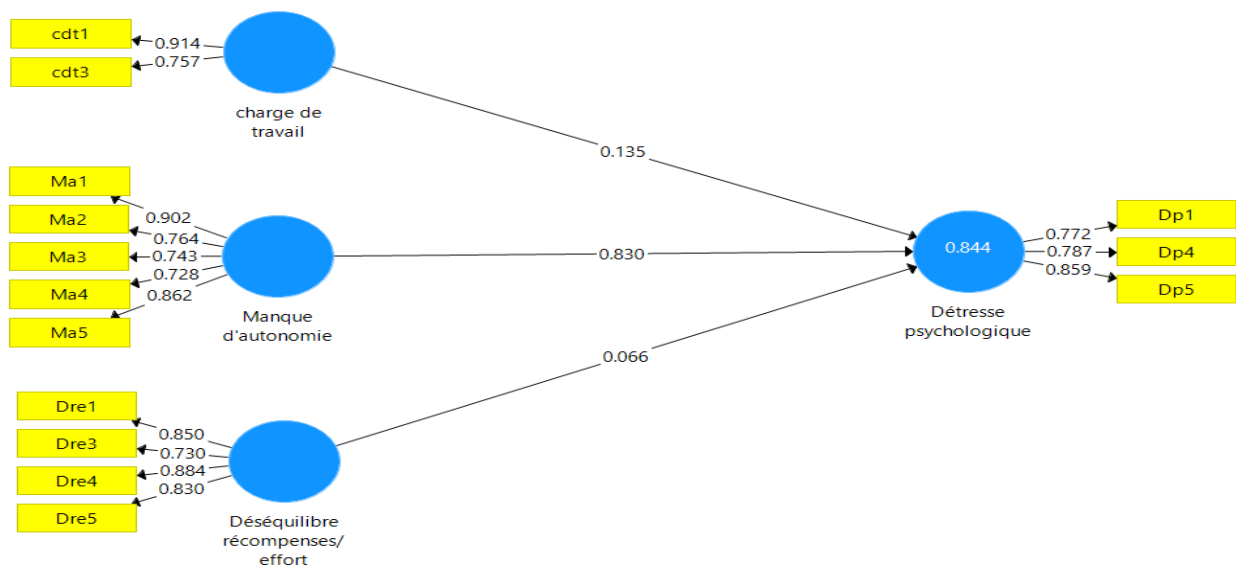
Tableau 5 : La validité discriminante mesurée par la variance moyenne extraite (AVE) au carré

	AVE	Charge de travail	Déséquilibre récompense/effort	Détresse psychologique	Manque d'autonomie
Charge de travail	0.704	0.839			
Déséquilibre récompense/effort	0.682	0.637	0.826		
Détresse psychologique	0.651	0.405	0.612	0.807	
Manque d'autonomie	0.645	0.275	0.555	0.719	0.803

Source : Nos analyses

Partant des résultats obtenus figurant au tableau, nous constatons que les racines carrées des AVE diagonales de chaque construit sont supérieures aux corrélations entre les divers construits hors diagonales. Nous en retenons alors, que les conditions nécessaires pour assurer la validité discriminante de tous les construits de notre modèle de recherche sont réunies.

Figure 6 : Modèle de recherche après ajustement



Source : Nos analyses

4.2.2 L'évaluation du modèle structurel

Afin d'évaluer notre modèle structurel, nous procédant au 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 la variable détresse psychologique, nous avons pu repérer un coefficient de détermination très important de 0.999. Chose qui montre que la charge de travail, l'autonomie de travail et le déséquilibre récompense/effort sont des facteurs importants qui contribuent dans la variation de la variable détresse psychologique.

Tableau 6 : Le coefficient de détermination

	R Square	R Square ajustée
Détresse psychologique	0.844	0.839

Source : nos analyses

- **La taille de l'effet (f^2) :**

Concernant le construit détresse psychologique, la variable indépendante **déséquilibre récompense/effort** dégage un F^2 de 0.012 inférieur à 0.02, chose qui montre que cette variable n'exerce pas un effet marquant. Cela revient à dire que l'effacement de cette variable n'aura aucun impact sur la variation de R^2 . Alors que l'effet de la variable explicative **charge de travail** dégage un F^2 qui reste moyen, soit 0.068.

De sa part, l'effet de la variable explicative **manque d'autonomie** dégage un F^2 de 3.018 qui demeure fort, ce qui montre que cette variable exerce un effet explicatif marquant sur la variation de R^2 .

Tableau 7 : la taille de l'effet

	Détresse psychologique
Charge de travail	0.068
Déséquilibre récompense/effort	0.012
Manque d'autonomie	3.018

Source : Nos analyses

- **La pertinence prédictive du modèle (Q^2) :**

Nous pouvons formuler les résultats de la pertinence prédictive des trois modèles structurels comme suit :

Le modèle de la détresse psychologique (DP) donne un Q^2 de 0.456, cette valeur reflète une qualité prédictive forte du modèle structurel de cette variable.

Ci-après le tableau 8 représentatif des résultats de la pertinence prédictive.

Tableau 8 : La pertinence prédictive du modèle

	SSO	SSE	$Q^2(=1-SSE/SSO)$
Charge de travail	182.000	182.000	
Déséquilibre récompense/effort	364.000	364.000	
Détresse psychologique	273.000	132.310	0.515
Manque d'autonomie	455.000	455.000	

Source : nos analyses

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

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

$$GOF = \sqrt{[(0,6705) \times (0,844)]} = 75,22\%$$

Tableau 9 : Evaluation de la qualité globale du modèle

	AVE	R Square
Charge de travail	0.704	
Déséquilibre récompense/effort	0.682	
Détresse psychologique	0.651	0.844
Manque d'autonomie	0.645	
Moyenne	0,6705	0.844
Gof	0,75226458	

Source : Nos analyses

4.2.3.1 L'examen des résultats pour les hypothèses des liens isolés

La mise à l'épreuve des hypothèses de notre modèle conceptuel a pour vocation d'évaluer le degré de significativité des paramètres d'estimation (*path coefficient*) des relations établies entre les variables latentes. Pour cela, nous nous sommes référés à la technique rééchantillonnage par bootstrapping avec un échantillon 500 à l'aide du logiciel SmartPLS 3. Le tableau ci-dessous résume les principaux résultats obtenus en rapport avec les hypothèses de recherche formulées :

Tableau 10 : L'estimation des paramètres du modèle causal par la méthode du bootstrap « Les liens isolés »

Hypothèses	Relations	Std. beta	Std. Error	T-value	P-value	Décision
H1	Charge de travail	0.135	0.052	2.617	0.009	Confirmée*
H2	Déséquilibre récompense/effort	0.066	0.067	0.978	0.329	Infirmée
H3	Manque d'autonomie	0.830	0.043	19.87	0.000	Confirmée*
p* < 0.01 - la significativité des coefficients structurels a été vérifiée par bootstrap (500 tirages)						

Source : nos analyses

5. Discussion des résultats

L'enquête menée auprès des téléconseillers, ces derniers ont un sentiment de surcharge à cause du contenu et du rythme de leur travail. Un flux de nombre d'appels élevé qui doit varier entre 400 et 500 appels par jour, et de fortes exigences de fond des appels traités mettent les TC dans un état de stress professionnel chronique. La charge de travail élevée dans les centres de contacts dépend en partie de la pression temporelle intense exigée par la nature de la tâche. Cette pression temporelle prédit l'incapacité des travailleurs à se détacher de leur travail (Grebner et al. 2003).

De plus, le nombre important d'appels contribue à créer cette pression temporelle intense et donc une surcharge de travail. La surcharge de travail a diverses conséquences sur le bien-être des travailleurs. D'une part, plus cette charge de travail est élevée, plus le niveau d'anxiété et de dépression associé au travail est important (Sprigg et Jackson, 2006). D'autre part, le nombre d'appels pris ainsi que les quelques secondes de pause entre chaque appel contribuent à rendre les travailleurs plus cyniques à propos de leurs clients, ce qui engendre un sentiment de dépersonnalisation, caractéristique de l'épuisement professionnel (Healy et Bramble, 2003).

Les objectifs fixés par la direction mettent les TC devant l'obligation de bien exécuter leurs tâches, pour éviter un autre type de stress qui est l'angoisse de perdre son travail, et là on se trouve devant un autre stresser qui est la course à la performance selon la DRH, un TC performant garantie sa stabilité dans son poste surtout que d'après la DRH plusieurs profils ont intégré ce centre d'appels car ils n'ont pas trouvé d'autres opportunités de travail. Les TC doivent absorber le maximum d'appels pour atteindre l'objectif de minimiser la durée moyenne de la communication⁶¹, et doit veiller à bien les gérer afin de satisfaire un client qui est souvent

exigeant.

La confirmation de notre hypothèse qui porte sur de l'influence négative de la charge sont alignés avec les théories que nous avons mobilisées dans notre encrage théorique. Le modèle historique de demande/Contrôle de Karasek (1981), a montré que les risques de santé en général, et de détresse psychologique en particulier augmentent d'autant plus en présence des demandes psychologiques importantes (quantité et rapidité ; complexité et intensité ; prévisibilité et morcellement).

L'enquête menée auprès des téléconseillers du groupe KGB 118218, confirment qu'ils sont tenus à respecter les règles et les normes de travail extrêmement contraignantes. Au niveau de la gestion de leurs appels aucune expression ne doit être utilisée en dehors du Script, si un téléconseiller change juste un mot par un autre, cela peut le pénaliser et lui causer un retard par rapport à la réalisation des objectifs escomptés qui sont d'ailleurs très rigides. Le contrôle permanent et excessif exercé par les superviseurs sous-tend le stress perçu par le téléconseillers, qui est sur écoute d'une façon permanente, les demandes attentionnelles augmentent l'anxiété, par la peur de faire une erreur, les salariés se sentent impuissants et passifs à cause du manque d'autonomie et se sentent mis à l'écart devant toute initiative ou participation dans la prise de décision ou la manière de réaliser leurs tâches, cela ne peut que diminuer leur engagement affectif et dégrader leur santé à cause de ce facteur de stress.

Par ailleurs notre résultat -qui démontre en quelque sorte l'importance de l'autonomie dans le bien être du salarié, et son influence sur santé- s'aligne bien avec l'étude célèbre du psychologue américain (Jay Weiss, 1970), qui illustre bien l'importance de l'autonomie dans le travail. Celui-ci a enfermé deux groupes de rats dans deux cages différentes, et a fait subir à chacun de ces groupes, des chocs électriques. La différence est que le premier pouvait bloquer la décharge en manipulant une pédale, alors que le deuxième n'avait aucun contrôle sur la situation, des rats témoins étaient placés dans le même dispositif mais sans subir des chocs électriques. A l'issue de l'expérience le psychologue constate que les rats du premier groupe ne présentaient pas plus d'ulcérations gastriques que les rats témoins, tandis que ceux du deuxième groupent souffrent de ces ulcérations. Cet exemple illustre l'importance d'accorder de l'autonomie et du contrôle aux travailleurs : il met en exergue le lien fort entre ces facteurs et la perception du stress, ce mal de siècle qui cause des problèmes graves de santé.

Notre hypothèse a été confirmée et elle s'aligne avec le modèle théorique « Demande-Contrôle Soutien » de Karasek (1979) « Demande-Contrôle-Soutien » qui met l'accent sur les situations professionnelles pathogènes. Pour ce modèle, les situations marquées par de fortes demandes psychologiques couplées à une faible latitude décisionnelle (autonomie, marge de liberté pour décider de ses actions et de l'utilisation et développement de ses aptitudes) favorisent l'apparition de tensions nerveuses au travail pouvant provoquer des symptômes dépressifs.

Le résultat de notre recherche ne s'aligne pas avec la théorie et plusieurs recherches qui

confirment l'influence négative de facteur de stress sur l'état de santé de l'individu. Dans notre contexte de recherche l'hypothèse est infirmé : « le déséquilibre effort/récompense ne cause pas la détresse psychologique », cela peut être expliqué par les efforts fournis par les responsables des ressources humaines, qui veillent à mettre en place des pratiques et des solutions pour mieux considérer et récompenser les efforts fournis de la part du téléconseiller, d'après la DRH plusieurs pratiques informelles sont mises en places pour mieux gérer plus ou moins une partie du stress perçu des téléconseillers lié à ce facteur dans le sens où ils veillent à améliorer de plus en plus l'environnement physique du travail (casques, chaises, salles de repos...) à améliorer le climat social et à renforcer les relations interpersonnels entre les salariés à travers des sorties, des excursions et des challenges amusants, ce dernier point pourra intéresser la grande majorité de notre échantillon car ils sont des jeunes qui ont besoin de divertissement, les primes et les bonus liés à la performance sont aussi des récompenses qui comptent pour un salarié qui attend la fin du mois pour trouver le fruit de ses efforts.

D'après la DRH une bonne gestion de carrière pour cette entreprise est aussi un moyen pour rassurer les salariés par rapport à leurs opportunités de promotions. Les TC se trouvent généralement devant plusieurs remarques, consignes et débriefing, mais d'un autre coté des remerciements et des encouragements qui préservent leur estime en soi.

Conclusion et limite de la recherche :

A travers notre recherche, nous avons pu clarifier l'influence des facteurs de stress professionnel perçus par la télé conseillers travaillant dans les centres d'appels au Maroc sur leur santé psychologique (détresse psychologique). L'apport majeur de ce travail très certainement les résultats de l'influence négative de deux facteurs de stress, la charge de travail et le manque de l'autonomie sur la détresse psychologique.

D'un point de vue théorique, ce travail se dote d'une certaine importance dans la mesure où la littérature portant sur le stress au travail n'a pas mis, suffisamment, le point sur le cas des télé conseillers travaillant dans les centres d'appels au Maroc.

D'un point de vue managérial, les résultats de ce travail devraient conduire les managers des centres d'appels au Maroc à envisager des mesures pragmatiques en matière de pratiques RH susceptibles de mieux gérer le stress professionnel en mettant les doigts sur les facteurs causales. D'un point de vue méthodologique, nous proposons l'usage d'instruments permettant de mesurer la charge au travail, le manque de l'autonomie et l'insuffisance des récompenses par rapport aux efforts fournis afin de sonder leurs effets sur le stress des individus.

En revanche, comme tous les travaux de recherche, ce travail présente un certain nombre de limites qui atténuent la portée des résultats. Ces limites ouvrent la voie pour d'autres chercheurs afin de dégager des résultats plus riches que les nôtres. Ces limites sont principalement des limites méthodologiques : Notre première limite concerne la taille de l'échantillon : 99 individus, insuffisante pour dégager des résultats acceptables sur le plan scientifique. L'échantillon de

convenance ne permet pas une configuration représentative de la population à étudier La deuxième limite concerne le caractère statique de l'étude ne prenant pas en compte la dimension temporelle du phénomène observé alors que la perception du salarié des facteurs de stress impactant son état psychologique change dans le temps. Ce constat met en exergue une complexité qui réside dans le fait que le contexte personnel - expérience singulière - a un impact non négligeable sur la perception des facteurs de stress. Il n'y a pas que ça, mais le contexte du milieu de travail peut aussi jouer le jeu ; aucune situation du travail n'est identique d'un jour à l'autre. Au terme de cette recherche, plusieurs pistes de recherches futures émergent afin de renforcer les connaissances sur la problématique traitée.

Bibliographie :

- Achille, M. A. (2003a). Définir la santé au travail : 1. Base conceptuelle d'un modèle de la santé au travail.
- Askenazy, P., Baudelot, C., Brochard, P., Brun, J. P., Cases, C., Davezies, P., ... & Weill-Fassina, A. (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. *Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé.*
- Aubert, N., & Pagès, M. (1989). *Le stress professionnel*. Klincksieck.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2002), *Psychologie de la Santé, Modèles, concepts et méthodes*, Dunod, Paris.
- CHIN, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling, *Modern methods for business research*, 295(2), pp. 295-336.
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(3), 579-599.
- European Agency for Safety and Health at Work. Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2007.
- Grebner, S., Semmer, N. K., & Elfering, A. (2003). Beyond self-report: Using observational, physiological, and situation-based measures in research on occupational stress. In *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies*. Emerald Group Publishing Limited.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The ecology of stress*. New York: Hemisphere publishing corporation.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kelloway, E. K., & Day, A. L. (2005). La constitution d'un milieu de travail sain: ce que nous savons jusqu'à maintenant. *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 37, 236-249.
- Keyes, C. L. M. (2003). Complete mental health: An agenda for the 21 st century. In C.L.M.Keyes & 1. Haidt (Eds), *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived* (pp. 293-312). Washington: American Psychological Association.
- Keyes, C. L. M. (2003). Complete mental health: An agenda for the 21 st century. In C.L.M.Keyes & 1. Haidt (Eds), *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived* (pp. 293-312). Washington: American Psychological Association.
- Legéron P. (2008), « Pathologie du travail : le stress professionnel », *L'information Psychiatrique*, vol. n°9

- Mhiri, S. (2013). L'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter chez les cadres. Université de Nice Sophia-Antipolis.
- Ryan, R. S., & Travis, J. W. (1981). *Wellness workbook*. Berkeley, CA: Ten Speed Press. Ryel, RM, Bernshausen
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27.
- Sprigg, C. A., & Jackson, P. R. (2006). Call centers as lean service environments: job-related strain and the mediating role of work design. *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 197.
- Stansfeld, S., & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 443-462.
- TENENHAUS, M., VINZI, V. E., CHATELIN, Y. M., et LAURO, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), pp. 159-205.
- Tsutsumi, A., & Kawakami, N. (2004). A review of empirical studies on the model of effort–reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory. *Social science & medicine*, 59(11), 2335-2359.
- Van Vegchel, N., De Jonge, J., Bosma, H., & Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort–reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social science & medicine*, 60(5), 1117-1131.
- Weiss, J. M. (1970). Somatic effects of predictable and unpredictable shock. *Psychosomatic Medicine*, 32(4), 397-408.