

## **Facteurs et symptômes de l'épuisement professionnel des téléopérateurs: Analyse descriptive**

### **Factors and symptoms of burnout in teleoperators: Descriptive analysis**

**MALKI Sanaa**

Doctorante en science de gestion

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr

Equipe de Recherche Pluridisciplinaire en Gestion

Maroc

**Sanaa.malki.sm@gmail.com**

**EL AMILI Omar**

Professeur d'enseignement supérieur

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université Ibn Zohr

Equipe de Recherche Pluridisciplinaire en Gestion

Maroc

**O.elamili@uiz.ac.ma**

**HAIT Mustapha**

Doctorant en science de gestion

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales Ait Melloul

Université Ibn Zohr

Laboratoire des études de recherche en économie et gestion (LEREG)

Maroc

**Mustapha.hait@gmail.com**

**Date de soumission :** 02/09/2022

**Date d'acceptation :** 19/11/2022

**Pour citer cet article :**

MALKI S. & al. (2022) «Facteurs et symptômes de l'épuisement professionnel des téléopérateurs : Analyse descriptive», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 4 » pp : 887 - 905

## Résumé

Cet article s'intéresse au concept d'épuisement professionnel, risque psychosocial prédominant dans le domaine de santé psychologique au travail. Notre objectif est de proposer une lecture globale de ce concept et de décrire l'expérience professionnelle de téléopérateurs dont les conditions d'organisation du travail sont douloureuses. Nous avons passé en revue la littérature de l'épuisement professionnel depuis son apparition. Ainsi, le cadre théorique de ce travail a exposé les différentes définitions de référence du burnout, ses symptômes et finalement les modèles conceptuels permettant de l'expliquer. Pour cette analyse descriptive, nous avons retenu le modèle tridimensionnel de l'épuisement professionnel présenté par Maslach et Jackson (1981). La collecte de données s'est faite à partir d'un questionnaire dont les items sont issus d'échelles de mesure validées par la littérature. Notre échantillon est composé de 528 téléopérateurs de Webhelp Agadir. L'analyse descriptive a clairement dévoilée leur état d'épuisement professionnel et a mis en évidence plusieurs facteurs source d'épuisement professionnel de ces travailleurs. Nous citons la surcharge au travail, les exigences émotionnelles, les conflits de valeurs et l'insécurité socioprofessionnelle.

**Mots clés :** Epuisement professionnel ; téléopérateurs ; épuisement émotionnel ; dépersonnalisation ; accomplissement personnel.

## Abstract

This article focuses on the concept of burnout, a predominant psychosocial risk in the field of occupational psychological health. Our objective is to propose a global reading of this concept and to describe the professional experience of teleoperators whose work organization conditions are painful. We have reviewed the literature on burnout since its appearance. Thus, the theoretical framework of this work exposed the different reference definitions of burnout, its symptoms and finally the conceptual models allowing to explain it. For this descriptive analysis, we used the three-dimensional model of burnout presented by Maslach and Jackson (1981). The data were collected using a questionnaire whose items were taken from measurement scales validated in the literature. Our sample is composed of 528 Webhelp Agadir teleoperators. The descriptive analysis clearly revealed their state of professional exhaustion and highlighted several factors that are the source of professional exhaustion in these workers. We cite work overload, emotional demands, value conflicts and socio-professional insecurity.

**Keywords:** Burnout; teleoperators; emotional exhaustion; depersonalization; personal accomplishment.

## Introduction

Le travail est une activité importante et fait partie intégrante de la vie quotidienne d'une majorité de personnes. La plupart y consacrent plusieurs heures par semaine et y dédient les deux tiers de leur vie en termes d'années. Les postes qu'ils occupent, dans des conditions optimales, leur permettent de s'épanouir personnellement et professionnellement. Ils sont en outre, une source d'estime de soi, de stabilité financière et de développement interpersonnel assurant l'équilibre psychologique de l'individu. Mais que se passe-t-il lorsque le niveau de stress au travail est trop élevé empêchant d'atteindre cet équilibre ? Lorsque le travailleur n'est plus en mesure d'utiliser ses ressources internes pour maintenir une bonne santé mentale ? Au cours des dernières décennies, les changements notables des conditions de travail se traduisant par de nouvelles questions de sécurité et de santé au travail, comprennent des changements tels que la mondialisation accrue et l'établissement d'un marché libre, les progrès des technologies de l'information et de la communication ainsi que de nouveaux types d'arrangements contractuels et de temps de travail. La sphère professionnelle est alors caractérisée par un rythme de vie accéléré menant à l'intensification du travail, aux contraintes de temps constantes, à la nécessité de polyvalence et d'acquisition de nouvelles connaissances. Ces transformations profondes du monde professionnel touchent de près le secteur du service à la clientèle. En raison du contexte de concurrence interentreprises dominant dans cette industrie, les emplois de ce domaine ont subi des mutations aussi bien dans leurs conditions d'emploi que dans leur contenu. Les responsables des centres d'appels sont de plus en plus exigeants en termes de chiffre d'affaires et des objectifs de qualité. Ces conditions d'exercice du travail ont contribué à l'augmentation des problèmes de santé psychologique au travail, notamment l'épuisement professionnel.

Contrairement au stress, l'épuisement professionnel constitue un trouble de longue durée dont il est difficile de se rétablir (Schaufeli et Enzmann, 1998). Étant un bon indicateur de la situation des risques psychosociaux (RPS), le burnout révèle la gravité de la situation vécue par un employé et son organisation et confronte le manager à un problème encore plus délicat. Il est important, nous semble-t-il, de comprendre les facteurs déterminants du burnout en milieu de travail dans le but qu'il soit une source de bien-être dans la vie des travailleurs et empêcher qu'il ne mène directement à des problèmes de santé mentale.

Partant de ces constats, notre analyse descriptive a pour objectif de répondre à une problématique importante : **Dans quelle mesure les conditions d'organisation du travail impactent ils l'épuisement professionnel des téléopérateurs ?**

Afin d'apporter des réponses à cette problématique, nous présentons en premier lieu un cadre théorique permettant d'élucider le phénomène d'épuisement professionnel et de décrire ses symptômes. Ensuite, nous informons de notre méthodologie de recherche et finalement dévoilons et discutons nos résultats.

## 1. Cadre théorique

Pour assurer la bonne conduite de ce travail de recherche, il est important de passer en revue la littérature afin d'expliquer le concept clé de cet article, à savoir ; l'épuisement professionnel.

### 1.1. Epuisement professionnel : De quoi s'agit-il ?

L'épuisement professionnel est un risque psychosocial constituant un enjeu managérial impulsé par la perception des coûts individuels et organisationnels qu'il engendre (Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail, 2014). L'épuisement professionnel anime de nombreux travaux dans la littérature en psychologie et en sociologie, il bénéficie d'une base théorique consolidée. Ainsi, nous parcourons lors de ce cadre théorique ce champ d'étude en revenant sur les multiples définitions et les principaux fondements des courants théoriques traitant ce sujet.

#### 1.1.1 Définitions de l'épuisement professionnel

Le concept d'épuisement professionnel a été introduit pour la première fois dans les années 1970 par le psychologue Herbert J. Freudenberger (1987) à la suite de quelques observations dans sa pratique. Une de ses citations est très convaincante sur l'origine du mot : « 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 consumer 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. » (Freudenberger, 1987).

Perlman et Hartmann ont publié en 1981 un ouvrage recensant quarante-huit définitions de ce concept. En analysant et synthétisant ces multiples définitions, ces deux auteurs concluent que le burnout peut être décrit comme « une réponse au stress émotionnel chronique avec trois dimensions, l'épuisement émotionnel ou physique, la diminution de la productivité, et la surdépersionnalisation » (Perlman et Hartmann, 1981).

Quant à Freudenberger, ayant remarqué le burnout chez lui-même, interprète en premier lieu ce concept comme « l'état d'une bougie qui, après avoir éclairé de longues heures n'offre plus qu'une flamme désuète » (Freudenberger, 1974). Il le définit par la suite, avec Richelson, comme « un état de fatigue chronique, de dépression et de frustration apporté par la dévotion à une cause, un mode de vie, ou une relation, qui échoue à produire les récompenses attendues et conduit en fin de compte à diminuer l'implication et l'accomplissement au travail » (Freudenberger et al., 1980). En 1987, cet auteur publie une deuxième définition plus précise et résumée de l'épuisement professionnel le présentant comme « l'épuisement de ses ressources physiques et mentales ainsi que l'épuisement de sa vitalité, de son énergie et de ses capacités de fonctionnement » (Freudenberger, 1987).

Toujours dans le but de définir l'épuisement professionnel, Farber (2000b) distingue plusieurs formes d'épuisement professionnel, et estime que la plus ancienne forme d'influence sur les individus est la contradiction entre le besoin d'atteindre certains objectifs et un environnement de travail peu propice. Aujourd'hui, cette forme est obsolète du fait de l'immersion des individus dans un environnement qui offre une variété de points de référence. En conséquence, il a identifié trois formes d'épuisement professionnel. La première consiste à considérer le burnout comme un « épuisement ». Sous cette forme, malgré beaucoup d'efforts, les individus sont toujours traités injustement au travail. La seconde forme dite « classique » montre que l'individu est épuisé suite aux grands efforts qu'il fournit pour parvenir à une réalisation de soi espérant réduire la douleur causée par le stress. La dernière forme semble être à l'opposé des deux premières, le burnout est plutôt généré par la monotonie et le manque de stimulation et de motivation au travail.

Comme Freudenberger, certains auteurs ont construit leur propre définition du burnout en se basant sur leur vécu professionnel. Nous pouvons citer Edelwich et Brodsky (1980) qui décrivent l'épuisement professionnel telle une baisse progressive d'énergie et d'idéalisme. Aussi Garneau et Larivey parlent d'une crise psychologique dans la vie professionnelle, tandis que Languirand (2002) le définit comme « une forme de mal-être qui découle en partie de l'interaction avec un environnement physique et psychosocial trop exigeant au plan de l'adaptation, pouvant entraîner une désintégration relative de l'individu » (p.54).

Plus récemment, Truchot (2004) aborde ce concept par le terme « dépression professionnelle ». Il estime que l'épuisement professionnel est une manifestation du stress au travail causé par une surcharge quantitative et qualitative.

Ces différentes définitions sont classées selon qu'elles considèrent le burnout comme un état ou un processus. La première approche, le burnout est un état, se réfère à l'individu malade pendant que la seconde se réfère à la manifestation progressive de ce phénomène.

## 1.2 Symptômes de l'épuisement professionnel

Au fil du temps, les chercheurs qui étudient l'épuisement professionnel ont réussi à développer une symptomatologie complète de l'épuisement professionnel, qui peut prendre plusieurs formes. Nous citons en premier Burke et al. (1984) qui décrivent le développement du Burnout par les symptômes suivants : une altération de la santé physique, des troubles de cognitifs, des troubles de l'humeur, des troubles du sommeil et du comportement ainsi qu'une fatigue régulière. Les troubles deviennent de plus en plus sévères au fur et à mesure que le syndrome d'épuisement professionnel progresse.

En outre, les recherches de Schaufeli et Enzmann (1998) ont conduit à l'identification de cinq types de symptômes de burnout. Le premier type s'inscrit dans le cadre affectif et se traduit par la tristesse, l'anxiété, les peurs, les excès de colère, la froideur émotionnelle et une humeur dépressive et sombre. Ensuite, les symptômes cognitifs qui comprennent un sentiment d'échec, d'impuissance, la peur de perdre le sens à son travail, de difficulté à se concentrer et à prêter attention, l'amnésie, de désespoir, un fort clivage, diminution de l'empathie et cynisme. Le troisième type de symptômes soulevé est d'ordre physique tels la fatigue chronique, les troubles du sommeil, les palpitations, changements de poids, transpiration, les douleurs physiques, troubles de cycle chez les femmes et troubles sexuels. Cependant, les comportements agressifs et impulsifs ainsi que l'isolement social font partie du quatrième type, symptômes comportementaux. Finalement, les symptômes motivationnels se manifestent à travers le manque de motivation, la déception, le désengagement et l'indifférence.

D'autre part, Zanotti et Thibodeau (2007) ont regroupé les symptômes du Burnout en quatre types :

- ❖ **Les symptômes physiques** qui se traduisent par les douleurs physiques tels les troubles digestifs, les maux de tête, les tensions musculaires, les insomnies...
- ❖ **Les symptômes émotionnels** font référence aux attitudes négatives envers soi, le découragement, sentiment d'infériorité, le désespoir, l'ennui et la perte d'intérêt pour le travail, perte de confiance en soi ;

- ❖ **Les symptômes intellectuels** concernent la difficulté de l'individu à exécuter les tâches quotidiennes, le manque d'organisation au travail, la baisse de concentration et de la performance cognitive. Ce type peut également s'étendre à des pertes de mémoire.
- ❖ **Les symptômes comportementaux** apparaissent à travers l'incapacité à se détacher des difficultés liées au travail, l'augmentation du nombre d'heures travaillées et donc la tendance à négliger la vie personnelle. (Burisch, 2010, p. 25-26).

### 1.3 Conceptions universelles de l'épuisement professionnel

Plusieurs modèles conceptuels marquent la progression des recherches sur l'épuisement professionnel. Parmi eux, nous citons le modèle transactionnel de Cherniss (1980). Selon cette approche, l'épuisement professionnel est le produit de la relation entre l'individu et son environnement, ils font partie d'un processus au cours duquel ces deux éléments continueront à s'influencer mutuellement.

L'auteur stipule que l'épuisement professionnel est le résultat de l'écart entre les attentes personnelles et la réalité du travail. Selon lui, la source du burnout provient de l'organisation des conditions de travail soumises au travailleur. Par conséquent, l'épuisement professionnel est un processus dans lequel « un professionnel précédemment engagé se désengage de son travail en réponse au stress et aux tensions ressenties » (Cherniss, 1980).

Cherniss (1980) a relevé trois dimensions par lesquelles l'organisation sociale conduit au burnout : Tout d'abord, il y a les caractéristiques de l'environnement, ensuite les caractéristiques individuelles et finalement les sources de stress.

Dans une autre perspective existentielle, Pines (1993) présente une approche motivationnelle qui considère le burnout comme un résultat de l'incapacité de l'individu à utiliser ses compétences. Selon l'auteur, le stress et la surcharge au travail ne provoquent pas l'épuisement professionnel à eux seuls. En revanche, l'absence du sens de travail peut constituer une piste de recherche primordiale pour comprendre le burnout.

Pines (1993) avance que l'individu ne trouvant pas de valeur précieuse dans sa vie professionnelle ressent rapidement une fatigue intense physique et mentale. Dès lors qu'il se sent incapable de mettre en œuvre ses compétences et de réaliser ses aspirations, il se retrouve en situation de burnout. En effet, l'individu ne percevant plus les résultats de ses actions sur le travail perd sa motivation et son implication.

Le modèle de Pines est un modèle interactionniste qui fait partie des modèles de stress basés sur le déséquilibre entre attentes et réalité dans l'explication des tensions et du burnout. Il nous

permet d'évaluer une forme de d'inadéquation entre les besoins, attentes et motivations des individus et la réalité à laquelle ils font face dans leur travail.

Vu d'un autre angle, les premières études sur l'épuisement professionnel ont montré qu'il est particulièrement important dans les domaines professionnels qui incluent les relations d'aide ou les interactions avec autrui tels les travailleurs sociaux, les infirmières, les enseignants, les avocats et autres. Ce phénomène apparaît d'abord chez les personnes qui établissent des relations professionnelles avec les autres.

Pour concrétiser ce concept, Maslach et Jackson (1981) ont mené des enquêtes par questionnaires et entretiens dans le but de recueillir les attitudes et les sentiments de 605 professionnels des services de soutien et de relation à la clientèle. Après une analyse des données et une deuxième étude sur un échantillon de 420 professionnels, Maslach et Jackson présentent un modèle tridimensionnel du Burnout.

La première caractéristique de l'épuisement professionnel soulevée par ces auteurs est l'épuisement émotionnel. Cette dimension se manifeste par une apparition de fatigue et une perte de motivation pour le travail. L'individu se sent vidé dû à l'épuisement de ses ressources. Par conséquent, il ne porte plus attention à lui-même et se sent incapable d'être actif dans son environnement.

La deuxième dimension de ce modèle représente la dimension interpersonnelle du Burnout, la dépersonnalisation. Elle se traduit par des attitudes négatives de l'individu envers autrui. Ce dernier se met à distance et devient insensible à son environnement, il se détache de toute responsabilité relationnelle avec ses clients (Malki, et al., 2021). Etant déconnecté de son humanité, l'individu tend vers le cynisme qui amène l'individu à ne plus se soucier de son travail et à construire des barrières entre lui et ses collègues ou clients.

Finalement, la troisième dimension proposée par Maslach et Jackson concerne le manque d'accomplissement personnel. Il s'agit d'une autoévaluation négative de l'individu. Il peut éprouver un sentiment d'échec vis-à-vis de tout ce qu'il fait ou espère faire. Cette situation amène l'individu à dévaloriser son travail et ses compétences le rendant ainsi impuissant et incapable d'atteindre ces objectifs et ceux qui lui ont été fixés.

Ce modèle tridimensionnel est considéré aujourd'hui comme une référence dans la littérature du Burnout. Maslach et Jackson ont pu construire une échelle de mesure que nous présenterons en détail plus tard. Elle est également utilisée actuellement comme référence pour mesurer l'épuisement professionnel : Maslach Burnout Inventory "MBI" (Maslach et Jackson, 1981, 1986).



## **2. Méthodologie**

### **2.1 Terrain de recherche**

Pour comprendre le phénomène de l'épuisement professionnel, nous soutenons qu'il est nécessaire de sélectionner un groupe de travailleurs, dont la plupart se plaignent de mal être en milieu professionnel. Puis nous avons eu l'idée de choisir le secteur des centres d'appels, connu pour ses conditions de travail pénibles. Ces centres représentent des structures conçues pour gérer à distance la relation client via de multiples supports tels que le téléphone, le fax et le courrier. Autrement dit, il s'agit d'une plateforme de télémarketing utilisant les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC).

Le centre d'appels a certes pour but de répondre au mieux aux besoins de la clientèle sous toutes ses formes, mais l'organisation mise en place pour cela est souvent pathogène : succession et juxtaposition de tâches courtes et répétitives, cadences imposées élevées, horaires irréguliers, absence d'autonomie et contrôle constant de la productivité. Les téléopérateurs sont souvent soumis à un rythme de travail intensif. Cette réalité du travail des téléopérateurs justifie notre choix de la population à étudier et nous interpelle particulièrement dans le cadre de notre recherche.

Pour approfondir notre compréhension des contraintes et des conditions de travail du secteur, nous avons choisi d'étudier le burnout chez les téléopérateurs du centre d'appel Webhelp Agadir. Notre choix est justifié par la notoriété et la proximité de ce secteur.

### **2.2 Echelle de mesure**

Pour générer des connaissances pertinentes à une problématique et apporter des réponses à nos questions de recherche, nous avons construit un questionnaire en nous référant à des échelles de mesure prédéfinies et validées par la littérature. La sélection de ces échelles de mesure pour les variables du modèle à tester respecte les exigences de la longueur du questionnaire, la clarté des énoncés et des items, et la compréhension des répondants. Les échelles incluses dans le questionnaire sont basées sur les principaux facteurs de stress, à savoir les conditions d'organisation du travail et sur le phénomène d'épuisement professionnel.

Nous allons examiner les symptômes d'épuisement professionnel auprès des téléconseillers en nous basant sur les trois sous dimensions du modèle de Maslach et Jackson. Ainsi, nous aurons recours au questionnaire MBI (Maslach Burnout Inventory) de Maslach (1976) pour collecter les données et évaluer l'épuisement professionnel auprès des participants.

Les deux instruments de mesure principaux utilisés pour évaluer les conditions d'organisation du travail sont le Job Content Questionnaire de Karasek (1985) ainsi que l'Effort-Reward Imbalance Questionnaire de Siegrist (1996). Ils mesurent le contenu des tâches d'un travailleur de façon générale et s'appliquent à l'ensemble des professions.

Dans le cadre de cette étude, le type d'échelle utilisé pour évaluer les différentes dimensions, est l'échelle de Likert. Elle consiste à demander au participant d'exprimer son niveau d'accord ou de désaccord vis-à-vis d'un ensemble de propositions (Evrard et al., 2003).

### **2.3. Administration du questionnaire**

La collecte de données a débuté en mai 2021 jusqu'à fin septembre 2021. Plusieurs relances ont eu lieu durant cette période afin d'obtenir le nombre total de 528 réponses complètes et valides sachant que Webhelp Agadir réunit près de 2000 téléopérateurs. La sélection des téléopérateurs n'a pas pu se faire sur la base d'une méthode statistique en raison de l'information incomplète que nous avons sur cette catégorie de travailleurs.

Après avoir collecté les données sur la base de notre questionnaire, nous avons les codifiés pour ensuite les analyser en utilisant le logiciel SPSS 26. Cet outil statistique nous a permis de préparer notre base de données et de générer les statistiques descriptives.

## **3. Analyse descriptive**

### **3.1. Caractéristiques de l'échantillon**

Notre échantillon porte sur 528 (280 femmes et 248 hommes) téléopérateurs de Webhelp Agadir dont l'âge s'étend de 20ans à plus que 35ans. Il est constitué de téléopérateurs en service commercial (40,2%), des assistants techniques (18,2%), téléopérateurs en acquisition (12,9%), en recouvrement (6,1%), en rétention (6,8%) et 15,9% en différents autres projets. Notre échantillon est formé majoritairement par de jeunes célibataires. En effet, 83,3% des répondants ont moins de 35ans et 59,1% sont célibataires. L'ancienneté dans l'emploi occupé prédominante est de trois à sept ans (37,9%) suivi d'un à trois ans (34,8%).

**Tableau N°1 : Caractéristiques de l'échantillon**

		Effectif	N % colonne
<b>Genre</b>	Femme	280	53,0%
	Homme	248	47,0%
<b>Age</b>	20-25ans	168	31,8%
	25-30ans	156	29,5%
	30-35ans	116	22,0%
	35ans +	88	16,7%
<b>Etat_civil</b>	Célibataire	312	59,1%
	Marié	184	34,8%
	Divorcé	32	6,1%
<b>Ancienneté</b>	Moins d'un an	52	9,8%
	1-3 ans	184	34,8%
	3-7 ans	200	37,9%
	Plus de 7ans	92	17,4%
<b>Projet</b>	Acquisition	68	12,9%
	Assistance technique	96	18,2%
	Service commercial	212	40,2%
	Recouvrement	32	6,1%
	Rétention	36	6,8%
	Autre	84	15,9%

**Source : Sortie SPSS**

### 3.2. Analyse des moyennes

Le tableau 2 ci-dessous des moyennes de la variable « exigences au travail » révèle que les répondants jugent que leur travail demande de travailler fort mentalement (une moyenne de 4,07 sur une échelle à 5 niveaux allant de 1 « pas du tout d'accord » à 5 « tout à fait d'accord »). Ils trouvent aussi qu'ils effectuent une quantité de travail excessive sous une pression temporelle selon les moyennes des deux items 1 et 3 (3,87 et 3,90 respectivement). Toutes les

moyennes de ce tableau sont supérieures à 3 et ainsi les téléopérateurs de notre échantillon ressentent une forte demande psychologique dans leur travail.

**Tableau N°2 : Statistiques descriptives- Exigences au travail**

Exigences au travail	Moyenne	Ecart type
1-Mon travail exige de travailler très vite	3,87	1,133
2- Mon travail demande de travailler très fort mentalement	4,07	1,118
3- On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive	3,90	1,226
4- Je dispose du temps nécessaire pour effectuer correctement mon travail	3,25	1,248
5- Mon travail nécessite de longues périodes de concentration intense	3,84	1,169
6- Mon travail est très mouvementé	3,18	1,389

Source : Sortie SPSS

Pour la variable « exigences émotionnelles », les répondants s'accordent sur les trois principaux obstacles émotionnels de leur travail. Il s'agit de devoir cacher leurs émotions (item1 avec une moyenne de 3,74), d'être victime d'agressions verbales (item3 avec une moyenne de 4,01) et de vivre des tensions en relation avec le public (items 2 et 4 avec des moyennes de 3,74 et 3,64). Ce résultat s'explique par la nature de leur métier qui se base sur un contact quotidien avec les clients les exposant à différentes situations contraignantes qu'ils devraient contrôler tout en restant calme et professionnel.

**Tableau N°3 : Statistiques descriptives- Exigences émotionnelles**

Exigences émotionnelles	Moyenne	Ecart type
1- Dans mon travail, je dois cacher mes émotions ou faire semblant d'être de bonne humeur	3,74	1,452
2- Il m'arrive d'être bouleversé dans mon travail	3,93	1,145
3- Dans le cadre de mon travail, je peux être victime d'agressions verbales de la part des clients	4,01	1,414
4- je vis des situations de tensions dans mes rapports avec les clients.	3,64	1,363

Source : Sortie SPSS

Le tableau suivant étale les statistiques descriptives de la variable « conflits de valeur » et affiche des moyennes supérieures à 3. Ainsi, les téléopérateurs trouvent qu'ils sont contraints de faire des choses et d'exécuter des consignes qui vont à l'encontre de leurs principes et valeurs.

**Tableau N°4 : Statistiques descriptives- Conflits de valeur**

Conflits de valeur	Moyenne	Ecart type
1- Dans mon travail, je dois faire des choses que je ne partage pas sur le plan moral	3,54	1,308
2- Je constate des décisions et pratiques qui vont à l'encontre de mes valeurs personnelles	3,42	1,282

Source : Sortie SPSS

Dans la même catégorie des facteurs liés au travail, l'insécurité socio-professionnelle semble être une contrainte pour nos répondants (tableau 5). Ils sont plutôt d'accord que différents changements indésirables peuvent survenir durant leur parcours professionnel au sein du centre d'appel et jugent que les chances d'être promu sont faibles. Toutefois, ils sont moins inquiets (indifférent) par rapport à leur sécurité d'emploi vu qu'ils appartiennent à un centre de renom qui respecte leurs droits.

**Tableau N°5 : Statistiques descriptives- Insécurité socio-professionnelle**

Insécurité socio-professionnelle	Moyenne	Ecart type
1- Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement indésirable dans ma situation de travail	3,21	1,357
2- Mes perspectives de promotion sont faibles	3,22	1,336
3- Ma sécurité d'emploi est menacée	3,07	1,551

Source : Sortie SPSS

Concernant la variable « épuisement professionnel », nous analysons les fréquences de chaque modalité pour chaque item plutôt que les moyennes car son échelle de mesure est ordinale à 7 niveaux (allant de 0 : jamais à 6 : chaque jour).

Le tableau 6 dresse les fréquences d'occurrence des modalités de la première dimension du burnout : épuisement émotionnel. 24,2% des téléopérateurs de notre échantillon révèlent se sentir émotionnellement vidés par leur travail chaque jour tandis que 22,7 % d'entre eux éprouvent le même sentiment quelques fois par semaines et seulement 7,6% n'ont jamais ressenti cela. Aussi, 49,2% des répondants disent se sentir fatigués quotidiennement lorsqu'ils terminent leur journée de travail. En outre, 42,4% des personnes avouent être épuisées en début de journée et ne pas avoir la force d'affronter une autre journée de travail. Généralement, tous les items présentent des fréquences élevées au niveau des trois dernières modalités (une fois par semaine, quelques fois par semaine et chaque jour). Ces résultats témoignent de l'épuisement émotionnel des répondants.

**Tableau N°6 : Statistiques descriptives- Epuisement émotionnel**

Epuisement émotionnel	Jamais	Quelques fois par an	Une fois par mois	Quelques fois par mois	Une fois par semaine	Quelques fois par semaine	Chaque jour
1- Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail	7,6%	14,4%	12,1%	15,9%	3,0%	22,7%	24,2%
2- Je me sens à bout à la fin de ma journée de travail	3,0%	6,1%	7,6%	10,6%	7,6%	15,9%	49,2%
3- Je me sens fatigué(e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une autre journée de travail	6,1%	5,3%	5,3%	15,9%	7,6%	17,4%	42,4%
4- Travailler avec des gens tout au long de la journée me demande beaucoup d'effort	28,0%	5,3%	5,3%	14,4%	5,3%	12,1%	29,5%
5- Je sens que je craque à cause de mon travail	17,4%	13,6%	5,3%	15,2%	7,6%	15,2%	25,8%
6- Je me sens frustré(e) par mon travail	15,9%	12,9%	12,9%	20,5%	6,1%	15,2%	16,7%
7- Je sens que je travaille « trop dur »	6,8%	7,6%	14,4%	17,4%	10,6%	10,6%	32,6%
8- Travailler en contact direct avec les gens me stresse trop	37,1%	7,6%	6,8%	12,9%	5,3%	9,8%	20,5%
9- Je me sens au bout du rouleau	22,7%	9,1%	10,6%	10,6%	11,4%	12,1%	23,5%

Source : Sortie SPSS

Concernant la dépersonnalisation (tableau 7), les répondants rapportent des niveaux faibles de cette dimension. Ainsi, 37,1% déclarent n'avoir jamais considéré les clients comme s'ils étaient des objets contre seulement 8,3% des répondants qui avouent le faire chaque jour. 31,8% nient être devenus insensibles aux gens à cause de leur travail en centre d'appel mais 18,2% l'avouent. D'autres part, 47% des répondants affirment avoir le sentiment que les clients les rendent responsables de leurs problèmes au moins une fois par semaine.

**Tableau N°7 : Statistiques descriptives- Dépersonnalisation**

Dépersonnalisation	Jamais	Quelques fois par an	Une fois par mois	Quelques fois par mois	Une fois par semaine	Quelques fois par semaine	Chaque jour
1- Je sens que je m'occupe de certains clients de façon impersonnelle comme s'ils étaient des objets	37,1%	13,6%	3,8%	14,4%	9,8%	12,9%	8,3%
2- Je suis devenu(e) plus insensible aux gens depuis que j'ai ce travail	31,8%	15,2%	6,8%	9,1%	3,0%	15,9%	18,2%
3- Je crains que ce travail ne m'endurcisse émotionnellement	23,5%	17,4%	9,8%	9,1%	3,8%	18,2%	18,2%
4- Je ne me soucie pas vraiment de ce qui arrive à certains de mes clients	30,3%	9,8%	10,6%	10,6%	6,8%	16,7%	15,2%
5- J'ai l'impression que mes clients me rendent responsable de certains de leurs problèmes	18,2%	16,7%	10,6%	7,6%	5,3%	7,6%	34,1%

**Source : Sortie SPSS**

Il faut cependant noter que les répondants rapportent un niveau élevé de l'accomplissement personnel. En effet, 59,8% s'occupent très efficacement des problèmes de leurs clients chaque jour et 58,3% peuvent facilement comprendre leurs clients. Environ 64% des répondants déclarent traiter les problèmes de leurs clients calmement. Les résultats du tableau ci-dessous affichant un niveau élevé d'accomplissement personnel des téléopérateurs peuvent être expliqués par les objectifs de qualité qui leur sont imposés. En d'autres termes, nous expliquons ces fréquences par le devoir du téléopérateur de comprendre son client et de résoudre son problème, c'est sa mission principale.

**Tableau N°8 : Statistiques descriptives- Dépersonnalisation**

Accomplissement personnel	Jamais	Quelques fois par an	Une fois par mois	Quelques fois par mois	Une fois par semaine	Quelques fois par semaine	Chaque jour
1- Je peux comprendre facilement ce que mes clients ressentent	3,0%	4,5%	10,6%	9,8%	3,0%	10,6%	58,3%
2- Je m'occupe très efficacement des problèmes de mes clients	3,8%	3,8%	6,8%	8,3%	,8%	16,7%	59,8%
3-J'ai l'impression, à travers mon travail, d'avoir une influence positive sur les gens	9,8%	5,3%	12,9%	9,1%	1,5%	16,7%	44,7%
4-Je me sens plein(e) d'énergie	9,8%	9,1%	18,2%	18,2%	6,1%	21,2%	17,4%
5-J'arrive facilement à créer une atmosphère détendue avec mes clients	4,5%	3,8%	12,1%	6,8%	4,5%	31,1%	37,1%
6-Je me sens ragaillardi(e) lorsque dans mon travail j'ai été proche de mes clients	9,1%	6,1%	13,6%	7,6%	17,4%	18,2%	28,0%
7-J'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine dans ce travail	6,8%	11,4%	10,6%	4,5%	13,6%	11,4%	41,7%
8-Dans mon travail, je traite les problèmes émotionnels très calmement	8,3%	11,4%	8,3%	6,1%	2,3%	18,9%	44,7%

Source : Sortie SPSS

Les résultats statistiques obtenus dans cette recherche mettent en relief que les conditions d'organisations du travail sont effectivement un facteur important dans l'explication de l'épuisement professionnel. Les facteurs explicatifs ont été choisis sur la base de la revue de littérature citée auparavant. Il s'agit des exigences au travail, des exigences émotionnelles, des conflits de valeurs et de l'insécurité socio-professionnelle. Les téléopérateurs affirment à travers leurs réponses que ces facteurs constituent des facteurs impactant leur santé mentale. En effet, notre analyse descriptive confirme que cette catégorie de travailleurs souffre d'épuisement professionnel.

### Conclusion

La finalité de cet article était d'offrir une lecture compréhensive de l'épuisement professionnel, de présenter notre méthodologie de collecte de données, de décrire notre échantillon et de réaliser une analyse descriptive des différents concepts.

De toutes les conceptions du burnout étayées dans le cadre théorique de ce travail de recherche, la définition basée sur le modèle tridimensionnel de Maslach et Jackson (1981a) est celle que



nous avons choisi pour traiter ce concept. Nous avons alors examiné l'épuisement professionnel de notre population selon trois sous-dimensions du modèle : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et le manque d'accomplissement personnel.

Ensuite, nous avons présenté nos choix méthodologiques de recueil de données. Rappelons-le, notre recherche vise à mesurer l'épuisement professionnel et évaluer les conditions d'organisation du travail des téléopérateurs. Pour ce, nous avons opté pour les échelles du type Likert permettant ainsi à nos répondants d'évaluer les dimensions étudiées selon leur expérience professionnelle. Etant donnée la difficulté d'élaborer une échelle de mesure, nous avons choisi des échelles déjà validées par la littérature et testées par plusieurs études empiriques.

La dernière section de cet article était consacrée aux statistiques descriptives de notre population. Notre échantillon est composé de 528 jeunes téléopérateurs de Webhelp Agadir travaillant dans divers projets. L'analyse des moyennes a révélé leur état d'épuisement professionnel ainsi que leur niveau d'accord ou de désaccord concernant la pénibilité des conditions d'organisation de leur travail. Cette analyse nous a permis d'avoir une idée générale du vécu professionnel de cette catégorie de travailleurs.

Des mesures de prévention devraient être mises en place dans les centres d'appel ; à savoir, une réorganisation du travail incluant des objectifs réalistes et permettant aux téléopérateurs une marge de manœuvre pour qu'ils puissent mettre en œuvre leur compétence. Les gestionnaires des centres d'appel gagneraient cependant à accorder un intérêt particulier à ces caractéristiques du travail qui altèrent significativement le bien-être des téléopérateurs.

Plusieurs facteurs organisationnels ont été mis en avant par les résultats de notre étude comme étant responsable de l'épuisement professionnel des téléopérateurs. Il s'agit de la surcharge au travail, des exigences émotionnelles, conflits de valeurs et de l'insécurité socioprofessionnelle. Cependant, d'autres facteurs prédictifs de la santé psychologique peuvent prévaloir sur la santé mentale au travail. Il est tout de même nécessaire de souligner que cette restriction de facteurs étudiés limite la longueur du questionnaire qui a constitué une contrainte lors de son administration constituant ainsi une limite pour notre recherche. Dès lors, les recherches futures devraient tenter d'élargir le spectre des facteurs explicatifs du burnout.

## BIBLIOGRAPHIE

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail. (2014). *Calcul Des Coûts Du Stress et Des Risques Psychosociaux Liés Au Travail*. Observatoire Européen Des Risques Analyse Documentaire.

Burisch M (2010). *Das Burnout Syndrom – Theorie der inneren Erschöpfung*, 4e édition. Berlin/Heidelberg, Springer. 330 p.

Burke R.J., Shearer J., Deszca G. (1984). *Burnout among men and women in police work*. Journal of health and human resources administrations, 7, 162-188.

Cherniss C. (1980). *Staff Burn-out: Job stress in the human services*, Beverly Hills, Sage Publications, 198p.

Edelwich J., Brodsky A. (1980). *Burn-out: Stages of Disillusionment in the Helping Profession*, New York, Human Sciences Press, 255p.

Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003). *Market : Études et recherches en marketing*, Dunod, 3ème Édition, Paris.

Farber, B. (2000b). *Treatment strategies for different types of teacher burnout*. Psychotherapy in Practice, 56, 675-689.

Freudenberger, H.J. (1974). *Staff burn-out*. Journal of Social Issues, 30(1), 159-165.

Freudenberger, H.J. (1987). *L'épuisement professionnel : la brûlure interne*. Boucherville : Gaétan Morin.

Freudenberger, H.J., & Richelson, G. (1980). *Burnout: The High Cost of High Achievement*. New York: Double Day Garden City.

Garneau, J. et Larivey, M. (2002). *L'enfer de la fuite, Comment en revenir plus fort*. Outremont: Collection La lettre du Psy, Red editeur.

Karasek, R. (1985). *Job content instrument questionnaire and user's guide*, Version 1.1. Department of Industrial and Systems Engineering, University of Southern California, Los Angeles.

Languirand, J. (2002). *Vaincre le burnout, Pour en finir avec l'épuisement professionnel !* Montreal: Les Editions internationales Alain Stanke.

Malki. S. & El Amili. O (2021) « *Etude exploratoire sur l'épuisement professionnel chez les téléopérateurs* », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 686- 706.

Maslach C., Jackson S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*, 2e Ed, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, Christina. (1976). *Burned-Out*. Human Behavior. 9. 16-22

Maslach. C., & Jackson. S.E. (1981a). *The measurement of experienced burnout*. Journal of Occupational Behavior, 2, 99-113.

Perlman B., Hartman E., (1981). *Burnout, Summary and future research*. National Inst. of Mental Health (DHEW), Rockville, Md.: Wisconsin Univ, Oshkosh. Paper presented at the Annual Convention of the Rocky Mountain Psychological Association (51st, Denver, CO, April 29-May 2, 1981), 45p.

Pines A. (1993). *Burnout: An existential perspective*. In W.B. SCHAUFELI, C. MASLACH AND T. MAREK (eds), *Professional Burnout: Developments in Theory and Research*, Washington, DC, Taylor & Francis, 33-52.

Schaufeli W.B., Enzmann D. (1998). *The burnout companion to study and practice a critical analysis*, London, Taylor and Francis, 224p

Siegrist J. (1996). *Adverse health effects of high effort low-reward conditions*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 1996, p. 27-41.

Truchot D. (2004). *Épuisement professionnel et Burnout : Concepts, modèles, interventions*, Dunod, 265p.

Zanotti C., Thibodeau DS. (2007). *Tenir l'épuisement professionnel à distance : Le Burn Out*. Les Editions Quebecor.