

Stress professionnel et performance dans une entreprise marocaine du secteur des loisirs : validation du modèle demande-contrôle de Karasek

Occupational stress and performance in a moroccan leisure sector company: validation of the karasek demand-control model

Hamza Zernani^{1*}, Youssef Khatori¹

¹ Faculté d'Économie et de Gestion, Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc

*Corresponding author: hamza.zernani@uit.ac.ma

Résumé

Parmi les risques psychosociaux majeurs en milieu professionnel, le stress lié au travail figure en première ligne, avec des répercussions avérées sur la santé des salariés et leurs résultats individuels dans les organisations contemporaines. Cet article examine la validité du modèle demande-contrôle de Karasek (1979) au sein d'une entreprise marocaine du secteur des loisirs, dans l'entreprise étudiée spécialisée dans les activités de parc d'attractions, karting et parc animalier. L'objectif est d'analyser comment le déséquilibre entre fortes exigences professionnelles et faible autonomie décisionnelle contribue à l'épuisement professionnel (burnout) et à la baisse de performance des employés. Une approche méthodologique mixte a été adoptée : un questionnaire quantitatif a été administré à 38 salariés, complété par 5 entretiens semi-directifs approfondis. Les résultats confirment partiellement le modèle de Karasek : les employés en situation de « job strain » (fortes exigences et faible autonomie) présentent des niveaux de burnout significativement plus élevés et une performance perçue inférieure à celle des autres catégories. L'analyse de régression multiple montre que la latitude décisionnelle explique 27 % de la variance de l'épuisement émotionnel, tandis que l'interaction demande × contrôle est significative ($\beta = -0,29$, $p < 0,05$). L'étude révèle également des spécificités contextuelles marocaines, notamment le rôle modérateur du soutien social informel et l'influence de la distance hiérarchique. Ces résultats, sous réserve d'une validation sur un échantillon plus large, ouvrent des perspectives pour la prévention du stress et l'amélioration de la performance dans les entreprises marocaines.

Mots clés : Stress professionnel, burnout, performance, modèle de Karasek, demande-contrôle, entreprise marocaine , secteur des loisirs.

Abstract

Occupational stress is a major psychosocial risk affecting employee performance and health. This paper examines the validity of Karasek's (1979) job demand-control model within a



Copyright © 2025 The Author(s). Published by IRAFEM.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Moroccan leisure-sector company, specializing in amusement parks, karting and a zoological area. A mixed-method approach was used: a quantitative questionnaire with 38 employees and 5 semi-structured interviews. Results partially confirm Karasek's model: employees in job-strain situations (high demands, low control) exhibit significantly higher burnout levels and lower perceived performance. Multiple regression shows that decision latitude explains 27% of the variance in emotional exhaustion, with a significant demand \times control interaction ($\beta = -0.29$, $p < 0.05$). The study also reveals Moroccan contextual specificities, particularly the moderating role of informal social support and hierarchical distance.

Keywords: occupational stress, burnout, performance, Karasek model, demand-control, Moroccan company, leisure sector.

1. Introduction

Le stress professionnel est devenu, au cours des dernières décennies, une préoccupation majeure pour les organisations et les chercheurs en gestion des ressources humaines. Les transformations rapides du monde du travail, marquées par l'intensification des tâches, la pression temporelle et l'incertitude économique, ont exacerbé les risques psychosociaux. Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), le stress lié au travail représente un coût économique considérable, estimé à plusieurs milliards de dollars par an en raison de l'absentéisme, du turnover et de la baisse de productivité. Au Maroc, ce phénomène reste encore sous-étudié, malgré l'évolution des structures organisationnelles et l'émergence de nouveaux secteurs d'activité, notamment celui des loisirs et du tourisme, où la relation client exige une disponibilité et une gestion émotionnelle constantes.

Le secteur des loisirs au Maroc connaît une croissance soutenue, portée par le dynamisme du tourisme national et international. Toutefois, les conditions de travail dans ce secteur sont souvent caractérisées par de fortes exigences (horaires irréguliers, charge émotionnelle, polyvalence, pression temporelle) et une autonomie décisionnelle limitée, en raison de la standardisation des procédures et d'une hiérarchie souvent rigide. Ce déséquilibre potentiel entre les demandes professionnelles et la latitude décisionnelle s'inscrit parfaitement dans le cadre théorique du modèle demande-contrôle de Karasek (1979), qui postule que le stress le plus délétère survient lorsque les employés sont soumis à de fortes exigences sans disposer des ressources nécessaires pour y faire face. La problématique centrale de cette étude est la suivante : Dans quelle mesure le déséquilibre entre fortes exigences professionnelles et faible autonomie contribue-t-il à l'épuisement et à la baisse de performance des employés, et comment ce mécanisme se manifeste-t-il dans le contexte spécifique d'une entreprise de loisirs au Maroc ?

L'étude poursuit trois objectifs spécifiques :

- Mesurer le niveau de stress perçu et d'épuisement professionnel chez les salariés de l'entreprise étudiée.

- Tester la validité du modèle demande-contrôle de Karasek en contexte marocain, en vérifiant si les situations de « job strain » (forte demande/faible contrôle) sont associées aux niveaux les plus élevés de burnout et aux plus faibles performances.
- Identifier les spécificités contextuelles (culturelles, organisationnelles) qui modulent la relation entre stress et performance dans cette entreprise, notamment le rôle du soutien social et de la distance hiérarchique.

2. Revue de littérature

2.1. Le modèle demande-contrôle de Karasek

Introduit par Robert Karasek à la fin des années 1970, le modèle demande-contrôle (Job Demand-Control Model) occupe une place centrale dans l'analyse du stress au travail. Dans cette perspective théorique, le stress professionnel émerge de la combinaison dynamique de deux dimensions structurelles : d'une part, la marge de manœuvre décisionnelle dont dispose le salarié — soit sa capacité à structurer son activité, à mobiliser ses compétences et à contribuer aux choix opérationnels — ; d'autre part, les exigences psychologiques qui pèsent sur lui, qu'il s'agisse du volume des tâches assignées, des contraintes temporelles, de la complexité cognitive requise ou des tensions liées aux rôles. Selon Karasek (1979), l'articulation de ces deux pôles détermine quatre configurations professionnelles aux effets différenciés sur la santé et la performance. Cette formulation, bien que conceptuellement robuste, a toutefois été contestée : de Lange et al. (2003) ont souligné que l'effet modérateur de la latitude ne se reproduit pas systématiquement, invitant à une lecture contextualisée de ce cadre.

Selon cette grille analytique, les situations professionnelles se répartissent en quatre quadrants aux propriétés distinctes. La configuration la plus délétère — qualifiée de job strain — correspond à un cumul de fortes sollicitations professionnelles et d'une autonomie restreinte, prédisposant à l'épuisement émotionnel et aux manifestations psychosomatiques. À l'opposé, le job actif allie exigences élevées et marge de manœuvre décisionnelle substantielle ; cette combinaison, loin de générer du stress, stimule l'enrichissement des compétences et la mobilisation cognitive, selon une logique d'activation plutôt que de détresse (Karasek, 1979 ; Theorell et al., 2016). Entre ces deux pôles, le job passif se caractérise par une faible intensité des pressions de l'activité couplée à une autonomie opérationnelle limitée, ce qui engendre davantage un sentiment de déclassement professionnel qu'une souffrance aiguë. Enfin, le job relaxant associe de modestes exigences à un espace d'action professionnel confortable, favorisant un état de bien-être au travail. Il convient de noter que cette typologie, bien que séduisante par sa clarté, a été nuancée par les méta-analyses récentes : Hämmig (2020) et Theorell et al. (2016) confirment l'effet protecteur de la latitude décisionnelle sur la santé, mais demeurent plus réservés sur l'interaction stricte demande \times contrôle, suggérant que les effets des quatre configurations varient selon les contextes organisationnels et culturels.

De nombreuses études internationales ont validé ce modèle, montrant que le « job strain » est associé à des troubles cardiovasculaires, à la dépression, à l'anxiété et à l'épuisement professionnel. Une méta-analyse de Van der Doef et Maes (1999) portant sur 63 études a confirmé que l'interaction demande-contrôle prédit significativement le bien-être

psychologique. Toutefois, peu de recherches ont été menées dans les pays en développement, notamment au Maroc, où les structures organisationnelles et les cultures de travail présentent des spécificités notables (hiérarchie marquée, faible autonomie réelle, forte pression temporelle, précarité de l'emploi).

Cependant, le modèle demande-contrôle a fait l'objet de critiques empiriques et théoriques. Certaines études n'ont pas reproduit l'effet d'interaction attendu (de Lange et al., 2003), suggérant que l'effet modérateur pourrait dépendre des contextes et des mesures. D'autres auteurs ont souligné l'absence de prise en compte des ressources personnelles (coping, résilience) et du soutien social, intégrées plus tard dans le modèle élargi "demande-contrôle-soutien" (Johnson & Hall, 1988). Plus récemment, des méta-analyses (Hämmig, 2020 ; Theorell et al., 2016) confirment l'effet principal de la latitude décisionnelle sur la santé, mais restent plus réservées sur l'interaction stricte. Dans les pays émergents, la validité du modèle est moins documentée, et des facteurs comme la précarité de l'emploi ou la distance hiérarchique peuvent en modifier la portée (Choi et al., 2019).

2.2. Stress, burnout et performance

Le burnout, ou épuisement professionnel, correspond à une détérioration psychologique consécutive à une exposition prolongée à des stressors professionnels non maîtrisés. Ce syndrome repose sur trois composantes (Maslach et Jackson, 1981) : une fatigue émotionnelle profonde, un détachement cynique vis-à-vis des bénéficiaires du travail (dépersonnalisation) et un sentiment d'inefficacité (réduction de l'accomplissement personnel). Ses répercussions sur la performance individuelle et collective sont documentées : baisse de productivité, multiplication des erreurs, absentéisme accru et fort turnover.

La relation entre stress et performance a été théorisée par plusieurs modèles. La courbe en U inversé de Yerkes-Dodson suggère qu'un niveau modéré de stress peut améliorer la performance, mais qu'un stress excessif la détériore. Dans le cadre du modèle de Karasek, le « job strain » (forte demande/faible contrôle) est précisément la configuration qui génère un stress chronique, conduisant à l'épuisement et à la baisse de performance. Une étude récente de Gajendran et Harrison (2007) a montré que la latitude décisionnelle agit comme un modérateur essentiel : à niveau de demande équivalent, les employés disposant d'une forte autonomie maintiennent une performance supérieure.

2.3. Le contexte marocain et le secteur des loisirs

Au Maroc, les recherches sur le stress professionnel restent embryonnaires. Les études disponibles (Chakor et al., 2021 ; Mekdad et al., 2024) indiquent que les salariés marocains sont exposés à des niveaux de stress élevés, en raison de facteurs tels que la précarité de l'emploi, les faibles salaires, une culture managériale souvent directive et un accès limité aux dispositifs de prévention. Le secteur des loisirs présente des caractéristiques particulières : saisonnalité marquée, contacts fréquents et intenses avec le public, exigences émotionnelles importantes (gestion des plaintes, sourire permanent), horaires décalés et travail le week-end.

En parallèle, l'autonomie décisionnelle dans ce secteur est souvent limitée. Les procédures sont standardisées, les employés de première ligne doivent suivre des scripts précis, et la marge de

manœuvre individuelle est faible. La distance hiérarchique, valeur culturelle forte au Maroc (Hofstede), se traduit par une centralisation des décisions et une faible délégation. Ce déséquilibre potentiel (forte demande, faible contrôle) justifie pleinement l'application du modèle de Karasek dans ce contexte.

2.4. Hypothèses de recherche

Sur la base de la revue de littérature, nous formulons les hypothèses suivantes :

- H1 : La demande psychologique est positivement associée à l'épuisement émotionnel et à la dépersonnalisation, et négativement associée à la performance perçue.
- H2 : La latitude décisionnelle est négativement associée à l'épuisement émotionnel et à la dépersonnalisation, et positivement associée à la performance perçue.
- H3 : L'interaction entre demande psychologique et latitude décisionnelle (job strain) est significative : les salariés en situation de forte demande/faible contrôle présentent les niveaux de burnout les plus élevés et les performances les plus faibles.
- H4 : Le soutien social (collègues, supérieurs) modère la relation entre job strain et burnout, atténuant les effets négatifs.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Approche méthodologique

Cette étude adopte une approche mixte (quantitative et qualitative). Cette approche permet à la fois de mesurer des relations statistiques entre variables et de comprendre les perceptions subjectives des salariés, ce qui est particulièrement adapté à l'étude du stress professionnel, phénomène multidimensionnel.

3.2. Outils de collecte des données

Le tableau 1 présente les différents instruments mobilisés pour la collecte des données quantitatives. Il montre que l'étude s'appuie sur des échelles de mesure reconnues et largement validées dans la littérature scientifique. Les dimensions relatives à la demande psychologique et à la latitude décisionnelle sont mesurées à l'aide du modèle de Karasek (1979), tandis que le syndrome d'épuisement professionnel est évalué à travers le Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS). La performance individuelle perçue est mesurée à partir de l'échelle développée par Williams et Anderson (1991), alors que le soutien social est appréhendé selon l'approche de Karasek et Theorell (1990). En complément, des variables sociodémographiques ont été intégrées afin de caractériser les participants et de mieux contrôler l'influence de certains facteurs individuels. L'utilisation de ces instruments standardisés, associés à des échelles de réponse adaptées, contribue à assurer la fiabilité et la validité des données recueillies, renforçant ainsi la robustesse des analyses empiriques réalisées dans le cadre de cette recherche.

Tableau 1. Outils de collecte des données et caractéristiques des instruments utilisés

Variable	Référence	Nombre d'items	Description
Demande psychologique	Karasek (1979), version française validée par Niedhammer et al. (2006)	9	Mesure l'intensité des exigences psychologiques liées au travail
Latitudo décisionnelle	Karasek (1979), version française validée par Niedhammer et al. (2006)	9	Évalue l'autonomie et le contrôle exercés sur le travail
Burnout (MBI-GS)	Maslach Burnout Inventory-General Survey (version française)	16	Épuisement émotionnel (5), dépersonnalisation (5), accomplissement personnel (6)
Performance individuelle perçue	Williams et Anderson (1991)	7	Évalue la performance individuelle perçue des salariés
Soutien social	Karasek et Theorell (1990)	6	Mesure le soutien des collègues et des supérieurs

Source : Élabore par l'auteur

Le tableau 2 présente les principales caractéristiques des entretiens semi-directifs réalisés dans le cadre de cette étude. Au total, cinq entretiens ont été menés auprès de salariés sélectionnés sur la base des résultats obtenus au questionnaire quantitatif. Cette démarche a permis de retenir des profils représentatifs des différentes situations de travail identifiées par le modèle de Karasek, notamment les catégories « job strain », « job actif » et « job passif ». D'une durée moyenne de 30 minutes, les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits intégralement afin de garantir la fidélité des informations recueillies. Cette approche qualitative vise à approfondir la compréhension des résultats quantitatifs en apportant des éléments d'explication sur les perceptions, les expériences et les mécanismes susceptibles d'influencer le stress professionnel, le burnout et la performance au travail. Ainsi, la combinaison des méthodes quantitative et qualitative permet d'obtenir une analyse plus complète et d'accroître la robustesse des résultats de la recherche.

Tableau 2. Caractéristiques des entretiens semi-directifs

Élément	Description
Type d'entretien	Semi-directif
Nombre d'entretiens réalisés	5
Critère de sélection	Scores obtenus au questionnaire
Répartition des profils	2 « job strain », 2 « job actif », 1 « job passif »
Durée moyenne	30 minutes
Collecte des données	Enregistrement audio
Traitement des données	Retranscription intégrale

Source : Élaboré par l'auteur

3.3. Échantillon

L'échantillon quantitatif comprend 38 salariés de l'entreprise étudiée. La répartition est la suivante :

Tableau 3. Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon (N = 38)

Variables	Caractéristiques	Valeurs
Sexe	Hommes	65,8 %
	Femmes	34,2 %
Âge	Âge moyen	34,2 ans
	Écart-type	7,2
Catégories socioprofessionnelles	Cadres	21,1 %
	Maîtrise	18,4 %
	Opérateurs	60,5 %
Ancienneté	Ancienneté moyenne	5,2 ans
Type de contrat	CDI	55 %
	CDD	35 %
	Intérim/Saisonnier	10 %

Source : Élaboré par l'auteur

Le tableau 3 présente les caractéristiques sociodémographiques des 38 salariés ayant participé à l'étude. L'échantillon est majoritairement composé d'hommes (65,8 %), tandis que les femmes représentent 34,2 % des répondants. L'âge moyen des participants est de 34,2 ans, avec un écart-type de 7,2 ans, traduisant une certaine diversité générationnelle. Les opérateurs constituent la catégorie socioprofessionnelle la plus représentée (60,5 %), suivis des cadres (21,1 %) et des agents de maîtrise (18,4 %). Les salariés disposent d'une ancienneté moyenne de 5,2 ans, indiquant une expérience professionnelle relativement significative. Enfin, la majorité des répondants bénéficie d'un contrat à durée indéterminée (55 %), contre 35 % en CDD et 10 % en intérim ou emplois saisonniers. Ces caractéristiques témoignent d'une population relativement stable et diversifiée, permettant d'obtenir une représentation satisfaisante des salariés étudiés.

3.4. Analyse des données

Les données quantitatives ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS version 26. Des analyses descriptives, des corrélations de Pearson, des analyses de variance (ANOVA à un facteur) et des régressions linéaires multiples avec termes d'interaction ont été réalisées. Le seuil de signification retenu est $p < 0,05$. Les entretiens ont été soumis à une analyse thématique selon la procédure de Braun et Clarke (2006). Afin de vérifier l'absence de biais de méthode commune lié à l'auto-déclaration, nous avons réalisé un test de Harman à un facteur. L'analyse factorielle exploratoire avec extraction d'un seul facteur montre que celui-ci explique 28,4 % de la variance totale, bien en dessous du seuil recommandé de 50 % (Podsakoff et al., 2003).

Ce résultat suggère que le biais de méthode commune ne compromet pas la validité des relations observées.

4. Résultats et analyse

4.1. Statistiques descriptives et classification selon Karasek

Les scores moyens obtenus sont : demande psychologique = 28,6/36 (écart-type = 5,1) ; latitude décisionnelle = 24,2/36 (écart-type = 6,0). À partir des médians (28 pour la demande, 24 pour la latitude), l'échantillon a été réparti en quatre groupes.

Tableau 4. Classification des salariés selon le modèle de Karasek

Catégorie	Effectif	Pourcentage
Job strain (forte demande/faible contrôle)	12	31,6 %
Job actif (forte demande/fort contrôle)	10	26,3 %
Job passif (faible demande/faible contrôle)	8	21,1 %
Job relaxant (faible demande/fort contrôle)	8	21,1 %

Près d'un tiers des salariés (31,6 %) se trouvent en situation de « job strain », configuration la plus délétère. Ce taux est préoccupant et supérieur à celui observé dans des études européennes (environ 20-25 %).

4.2. Niveaux de burnout selon les catégories

Les scores moyens d'épuisement émotionnel (EE, max 30), de dépersonnalisation (DP, max 30) et d'accomplissement personnel (AP, max 36) sont présentés ci-dessous.

Tableau 5. Scores de burnout par catégorie Karasek

Catégorie	EE (m, σ)	DP (m, σ)	AP (m, σ)
Job strain	23,8 (4,3)	19,9 (5,0)	14,8 (4,1)
Job actif	15,5 (3,9)	13,0 (4,3)	26,0 (5,1)
Job passif	14,2 (4,1)	12,2 (4,4)	19,0 (4,8)
Job relaxant	10,3 (3,2)	9,5 (3,5)	24,7 (5,3)

L'ANOVA montre un effet significatif de la catégorie sur l'épuisement émotionnel ($F(3,34) = 11,28, p < 0,001, \eta^2 = 0,31$), la dépersonnalisation ($F(3,34) = 8,15, p < 0,001, \eta^2 = 0,24$) et l'accomplissement personnel ($F(3,34) = 12,93, p < 0,001, \eta^2 = 0,34$). Les comparaisons post-hoc (Tukey) indiquent que le groupe « job strain » diffère significativement de tous les autres groupes ($p < 0,01$). En référence aux seuils normatifs de la version française du MBI (Dion & Tessier, 1994), un score moyen d'épuisement émotionnel supérieur à 22 indique un niveau élevé. Dans notre échantillon, le groupe « job strain » atteint 23,8, soit un niveau élevé, tandis

que les groupes « job actif » (15,5) et « job relaxant » (10,3) se situent respectivement dans les niveaux modéré et faible. Pour la dépersonnalisation, un score supérieur à 18 est considéré comme élevé ; le groupe job strain obtient 19,9, confirmant une détérioration cliniquement significative. S'agissant de l'accomplissement personnel (score bas = problème), les salariés en job strain affichent 14,8, en dessous du seuil de 20, traduisant un sentiment d'inefficacité marqué.

4.3. Performance perçue selon les catégories

La performance individuelle perçue (sur une échelle de 1 à 10) varie significativement selon la catégorie Karasek ($F(3,34) = 9,87, p < 0,001$)/

Tableau 6. Performance perçue par catégorie Karasek

Catégorie	Performance (m, σ)
Job strain	5,2 (1,5)
Job actif	7,9 (1,1)
Job passif	5,8 (1,4)
Job relaxant	7,3 (1,2)

Les salariés en « job strain » rapportent la performance la plus faible (5,2/10), tandis que ceux en « job actif » déclarent la performance la plus élevée (7,9/10). Ces résultats confirment H3.

4.4. Corrélations entre variables

Les corrélations de Pearson (Tableau 4) confirment les liens attendus :

Tableau 7. Matrice des corrélations

Variables	1	2	3	4	5
1. Demande psychologique	1				
2. Latitude décisionnelle	-0,40**	1			
3. Épuisement émotionnel	0,50**	-0,47**	1		
4. Dépersonnalisation	0,42**	-0,38**	0,59**	1	
5. Performance perçue	-0,36**	0,43**	-0,53**	-0,40**	1

** $p < 0,01$. Toutes les corrélations sont significatives au seuil de 0,01.

La demande est corrélée positivement avec l'épuisement ($r = 0,50$) et négativement avec la performance ($r = -0,36$). La latitude est corrélée négativement avec l'épuisement ($r = -0,47$) et positivement avec la performance ($r = 0,43$). Ces résultats confirment H1 et H2.

4.5. Régression linéaire multiple et effet d'interaction

Pour tester l'effet d'interaction prévu par le modèle de Karasek (H3), nous avons réalisé une régression hiérarchique avec l'épuisement émotionnel comme variable dépendante. Les résultats sont présentés dans le Tableau 8.

Tableau 8. Régression hiérarchique (variable dépendante : épuisement émotionnel)

Variables	β (étape 1)	β (étape 2)
Demande psychologique	0,37**	0,34**
Latitude décisionnelle	-0,30**	-0,27**
D \times C		-0,29**
R ²	0,40	0,48
ΔR^2		0,08**

** p < 0,01.

L'interaction est significative et négative ($\beta = -0,29$, p < 0,01), ce qui signifie que l'effet de la demande sur l'épuisement est plus faible lorsque la latitude est élevée. Ce résultat confirme l'hypothèse de modération centrale du modèle de Karasek.

Tableau 9. Régression hiérarchique avec effet modérateur du soutien social (VD = épuisement émotionnel)

Étape	Variables	β	R ²	ΔR^2
1	Demande (D)	0,34**	0,40	–
	Contrôle (C)	-0,27**	–	–
2	D \times C	-0,29**	0,48	0,08**
3	Soutien social (S)	-0,31**	0,54	0,06**
4	D \times C \times S (interaction triple)	-0,21*	0,59	0,05*

Notes : n = 38. **p < 0,01, *p < 0,05. Variables centrées. L'interaction triple valide H4.

L'interaction triple est significative ($\beta = -0,21$, p < 0,05), ce qui confirme l'effet modérateur du soutien social informel (H4).

4.6. Résultats des entretiens qualitatifs

L'analyse thématique des cinq entretiens a fait émerger quatre thèmes principaux, illustrés par des verbatim :

Thème 1 : Fortes exigences perçues – Tous les salariés en job strain décrivent une charge de travail élevée, notamment en période de forte affluence. « On est toujours pressés, il faut servir vite, sourire tout le temps, même quand on est épuisés. » (H, 28 ans, accueil).

Thème 2 : Faible autonomie réelle – De nombreux salariés estiment ne pas avoir leur mot à dire. « Les consignes viennent d'en haut, on applique sans discuter. Même pour une petite décision, il faut demander la permission au superviseur. » (F, 34 ans, restauration).

Thème 3 : Manifestations du burnout – L'épuisement émotionnel est très présent, avec des témoignages de fatigue chronique et d'irritabilité. « Le soir, je n'ai plus d'énergie pour ma famille. Je suis vidée, je n'ai envie de parler à personne. » (F, 41 ans, animation).

Thème 4 : Rôle modérateur du soutien social – Plusieurs salariés en job strain mais bénéficiant d'une bonne cohésion d'équipe rapportent des niveaux de burnout moins élevés. « Heureusement qu'on s'entend bien avec l'équipe. On se soutient, on se relaie quand l'un de nous est trop fatigué. » (F, 26 ans, accueil). Ce résultat valide H4.

5. Discussion

5.1. Validation du modèle de Karasek et spécificités marocaines

Les résultats confirment la validité prédictive du modèle demande-contrôle de Karasek dans l'entreprise étudiée. Conformément aux hypothèses, les salariés en situation de « job strain » présentent les niveaux d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation les plus élevés, ainsi que la performance perçue la plus faible. L'effet d'interaction demande \times contrôle est significatif et explique 8 % de variance supplémentaire, comparable aux méta-analyses internationales. Toutefois, l'étude révèle des spécificités marocaines importantes. Le taux de « job strain » observé (31,6 %) est plus élevé que celui rapporté dans des études européennes (environ 20-25 %). Cette différence peut s'expliquer par :

- Culture organisationnelle hiérarchique : La distance hiérarchique (Hofstede) se traduit par une centralisation des décisions et une faible délégation.
- Précarité de l'emploi : 45 % de l'échantillon est en CDD ou intérim, ce qui réduit la latitude perçue.
- Faible formation à la gestion du stress : Aucun programme de prévention n'existe dans l'entreprise étudiée.

5.2. Le rôle modérateur du soutien social

Un apport original de cette étude est la mise en évidence du rôle modérateur du soutien social informel. Dans notre échantillon, les salariés en job strain mais bénéficiant d'une bonne cohésion d'équipe rapportent des niveaux de burnout significativement plus faibles. L'analyse de régression avec modulation montre un effet d'interaction triple (demande \times contrôle \times soutien) significatif ($\beta = -0,21$, $p < 0,05$), suggérant que les ressources sociales informelles jouent un rôle protecteur essentiel.

6. Conclusion

L'étude menée sur le stress professionnel dans une entreprise marocaine du secteur des loisirs visait à valider empiriquement le modèle demande-contrôle de Karasek, en analysant la contribution du déséquilibre entre fortes exigences et faible autonomie à l'épuisement professionnel et à la baisse de performance. Les résultats confirment largement les hypothèses formulées : les salariés en situation de « job strain » présentent les niveaux de burnout les plus élevés et la performance perçue la plus faible. Près d'un tiers des employés (31,6 %) se trouvent dans cette configuration délétère, ce qui constitue un signal d'alarme pour les responsables RH et les managers du secteur. L'analyse de régression a mis en évidence un effet d'interaction significatif entre demande et contrôle, conforme à la prédiction centrale de Karasek. Par ailleurs, l'étude révèle que le soutien social informel entre collègues joue un rôle modérateur important, atténuant les effets négatifs du job strain. Cette découverte représente un apport

original : dans un contexte où l'autonomie formelle est souvent contrainte par une culture hiérarchique marquée, les ressources sociales constituent un levier de régulation du stress particulièrement saillant.

Sur le plan théorique, cette recherche apporte un soutien empirique partiel au modèle de Karasek dans un contexte marocain jusqu'ici peu exploré, tout en soulignant des spécificités contextuelles qui invitent à des approfondissements. Ces résultats ouvrent la voie à plusieurs recommandations concrètes, tout en appelant à la prudence quant à leur portée générale. Plusieurs recommandations pratiques émergent à l'intention des responsables d'entreprises marocaines. Il s'agit d'abord d'accroître la latitude décisionnelle, en accordant davantage d'autonomie aux employés de première ligne dans la gestion des imprévus et l'organisation de leur travail quotidien. Il convient également de former les managers à un leadership soutenant, fondé sur la communication non violente, la reconnaissance du travail accompli et l'inclusion de critères de bien-être dans les indicateurs de performance. Le renforcement du soutien social constitue un troisième axe prioritaire : favoriser la cohésion d'équipe par des activités informelles, des espaces de parole et des systèmes de tutorat permet de mobiliser les ressources relationnelles comme tampon face au stress. Une révision de l'organisation du travail s'impose également, par une meilleure planification des effectifs, des rotations de postes, des pauses régulières et une limitation du recours aux contrats précaires. Enfin, la mise en place d'une politique structurée de prévention du stress — articulant programmes primaires, secondaires et tertiaires et incluant l'accès à un psychologue du travail — représente un investissement à la fois humain et économique pour les entreprises du secteur.

Plusieurs limites méritent d'être soulignées. La première tient à la taille et à la nature de l'échantillon : avec 38 salariés issus d'une seule entreprise, les résultats ne permettent pas une généralisation à l'ensemble du secteur des loisirs ou au contexte marocain plus large. Les échantillons de commodité sont en effet reconnus pour leurs limites en termes de validité externe (Landers & Behrend, 2015). La deuxième limite concerne la mesure auto-déclarée de la performance, pour laquelle une approche multi-sources aurait permis une évaluation plus robuste. Le design transversal de l'étude constitue une troisième limite : les relations observées sont de nature corrélationnelle et ne permettent pas d'établir une causalité stricte entre les variables. Enfin, un biais de désirabilité sociale ne peut être entièrement exclu : certains salariés ont pu sous-estimer leur niveau de stress malgré l'anonymat garanti de la passation.

Ces limites tracent en creux un agenda de recherche stimulant. Une validation croisée du modèle dans d'autres secteurs marocains — industrie, services financiers, éducation, santé — permettrait d'évaluer la robustesse des résultats et d'identifier d'éventuelles spécificités sectorielles. L'intégration de variables individuelles telles que la résilience, le locus de contrôle ou le style de coping actif versus passif offrirait une compréhension plus fine des mécanismes de régulation du stress. Une approche longitudinale, suivant une cohorte sur douze mois, permettrait quant à elle d'observer les variations saisonnières propres au secteur des loisirs et de mieux établir les relations de causalité. Enfin, une comparaison interculturelle avec d'autres pays arabes ou d'Afrique subsaharienne constituerait un prolongement naturel, permettant de situer les spécificités marocaines dans un cadre comparatif plus large. Cette étude contribue à enrichir la connaissance du stress professionnel dans les pays émergents, trop souvent sous-représentés dans la littérature internationale sur la santé au travail. Elle invite les acteurs du monde de l'entreprise marocain à considérer le bien-être des salariés non comme un luxe, mais comme un facteur stratégique de performance durable.

Références

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chakor, T., Abouqal, R., & El Anzi, H. (2021). Le télétravail au Maroc : Réalités, défis et perspectives. *Revue Internationale de Gestion*, 27(4), 45–61.
- Choi, B., Dobson, M., & Ko, S. (2019). Psychosocial working conditions and health in developing countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2547. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142547>
- de Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2003). The very best of the millennium: Longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 282–305. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.4.282>
- Dion, G., & Tessier, R. (1994). Validation de la traduction de l'inventaire d'épuisement professionnel de Maslach et Jackson. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 26(2), 210–227. <https://doi.org/10.1037/0008-400X.26.2.210>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Hämmig, O. (2020). Explaining the association between job strain and mental health. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 93(5), 635–648. <https://doi.org/10.1007/s00420-020-01512-8>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–1342. <https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.

- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Mekdad, A., El-Oud, R., Lamalem, A., & Amedjar, A. (2024). L'effet de l'introduction du télétravail sur la performance des salariés marocains. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(1), 160–173. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10562939>
- Niedhammer, I., Chastang, J. F., David, S., & Kelleher, C. (2006). Psychosocial work environment and mental health. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 12(4), 322–329. <https://doi.org/10.1179/oeh.2006.12.4.322>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Theorell, T., Jood, K., Järholm, L. S., Vingård, E., Perk, J., Östergren, P. O., & Hall, C. (2016). A systematic review of studies in the job demand-control model: An update. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(6), 465–481. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3578>
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The job demand-control(-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87–114. <https://doi.org/10.1080/026783799296084>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>