

La névrose des téléconseillères. Approche psychodynamique.

The neurosis of call center agents. A psychodynamic approach.

Hamid HACHELAFI^{1*}, Nadia AYARI²

¹Université Oran1. (Algérie), hachelafi.hamid@univ-oran1.dz

²Université Oran1 (Algérie), ayari.nadia@gmail.com

Date de réception:31/01/2026

Date d'acceptation:30/04/2026

Résumé :

L'étude descriptive est réalisée au centre d'appel dans une ville de l'Ouest algérien. L'échantillon est composé de 28 téléconseillères à majorité féminine. Le protocole de l'étude est le recueil des données au cours des consultations en médecine du travail avec des séances de débriefing centrées sur l'étude des conditions de travail. Une grille de recueil des items du discours des salariées est élaborée par la chercheuse en communication institutionnelle pour l'analyse du contenu. L'épuisement professionnel est marqué par le cynisme et la fatigue de compassion où la dissonance émotionnelle est causée par le contrôle du travail à distance et la déficience de communication interne.

La compréhension de la réalité de la souffrance psychique au travail par la hiérarchie et la validité des doléances de changement de poste de travail a permis de préserver la santé mentale des salariés et d'éviter à l'entreprise des aléas des complications médicales et organisationnelles.

Mots-clés : Névrose des téléconseillères ; Souffrance psychique ; Psychodynamique ; Analyse du contenu ; Communication institutionnelle.

Abstract:

The descriptive study was conducted at a call center in a city in western Algeria. The sample consisted of 28 call center agents, mostly women. The study protocol involved data collection during occupational health consultations, followed by debriefing sessions focused on examining working conditions. A grid for collecting employee discourse items was developed by the institutional communication researcher for content analysis. Burnout is characterized by cynicism and compassion fatigue, where emotional dissonance is caused by the control of remote work and deficiencies in internal communication. The understanding of the reality of psychological suffering at work by the hierarchy and the validity of complaints regarding job changes made it possible to preserve the mental health of employees and to avoid the risks of medical and organizational complications for the company.

Keywords: Neurosis call center agents; Psychological distress; Psychodynamics; Content analysis; Institutional communication.

* Auteur correspondant.

1.Introduction :

Les facteurs psychosociaux au travail indiquent la multitude dans la nature des risques professionnels qui guettent l'individu au-delà de sa sphère professionnelle, et qui portent inéluctablement l'étiquette sémiologique le qualificatif de la souffrance psychique au travail.

Certainement, la littérature scientifique de nature médicale regorge d'étude sur l'impact de l'organisation du travail des centres d'appel, notamment la prévalence des affections de nature psychopathologiques à l'exemple des conclusions de l'étude allemande « les centres d'appels représentent un véritable défi pour la santé et la sécurité au travail. Ce secteur d'activité, fortement axé sur la communication et s'appuyant sur les technologies de l'information, se caractérise par des horaires souvent atypiques et un taux élevé de travail à temps partiel » (Benninghoven, et al., 2005). Cependant, la nouveauté de notre article est l'étude d'une crise conflictuelle au travail dans le but d'une intervention de terrain pour juguler le problème, donc il s'agit d'une recherche action. Puis, l'interdisciplinarité est mise en avant par le croisement des connaissances de la médecine du travail par son approche psychodynamique et avec l'intervention des sciences de la communication dans l'analyse du discours. Cette approche académique permet de recenser le vécu des salariés sur le plan local avec une prise en compte des facteurs psycho-sociaux pour mieux appréhender les aléas du milieu de travail algérien. Des études internationales ont adopté l'approche psychodynamique comme méthode d'intervention (Adier & Gernet, 2023).

L'article proposé concerne le défrichage analytique à propos d'une situation de crise conflictuelle au travail qui s'éclata dans un centre d'appel où un groupe de salariés représentatif du centre à l'ouest du pays s'était mobilisé par le dépôt préliminaire d'une plainte au niveau du siège de l'inspection du travail. L'essentiel de leur requête était d'établir une convention avec le service de médecine du travail après le refus catégorique de leur administration de répondre aux multiples demandes de mutation de son personnel pour des motifs médicaux. Effectivement, l'ensemble du personnel du centre disposait des dossiers médicaux pour réconforter leur doléance d'un probable acquis d'au moins un aménagement de leur poste de travail.

Nonobstant, que la crise était médiatisée dans les journaux locaux, d'où le constat que « Quand la crise revêt une dimension publique, les médias s'en emparent et donnent au dysfonctionnement générateur de la crise une autre ampleur. C'est précisément cette accélération, tant fonctionnelle que médiatique, qui contraint l'entreprise à réagir. Pour ne pas subir la crise, il faut alors prendre en main sa résolution et sa communication » (Libaert & Westphalen, 2025). Dans cette perspective, l'interdisciplinarité académique joue un rôle majeur pour le bien-être des salariés et de l'entreprise.

La problématique avait changé de cap, puisque la pratique du médecin du travail est balisée tant sur le plan de l'éthique médicale pour répondre aux requêtes légitimes de ses patients, et conjointement par l'observance du contrat moral envers l'employeur du centre d'appel où se trace le respect de l'organisation du travail. En plus de la conjoncture socio-économique contraignante dictée par ces circonstances pour éviter le chaos au centre et du coût financier dégagé pour une éventuelle opération de recrutement pour remplacer les salariés inaptes du centre qui sont théoriquement majoritaires, et en face de la saturation des postes de travail au niveau de l'entreprise mère de télécommunication.

Conséquemment, des hypothèses de recherche sont établies pour appréhender le fond de la crise et de dégager les meilleures pistes de solutions:

- les conditions de travail sont-ils responsables de la souffrance psychique au travail ?
- la femme est prédisposée à contester son malaise au travail ?
- la pathologie mentale est le premier versant exprimée pour le malaise au travail ?
- la sphère de la vie privée s'imbrique-t-elle dans la vie professionnelle du salarié ?

Les objectifs assignés à notre étude sont :

- Étudier les conditions de travail et d'évaluer l'état de santé des salariés du centre d'appel dans le cadre de la visite périodique en médecine du travail.
- Diagnostiquer les états pathologiques dans le cadre de l'expertise médicale par rapport aux dossiers fournis par les salariés du centre pour le motif des aménagements de leur poste de travail.
- Identifier le répertoire des facteurs psychosociaux pour expliquer la genèse de la souffrance psychique au travail.

2. Méthode et outils :

Il s'agit d'une étude rétrospective réalisée sur un échantillon composé de 28 téléconseillères du centre d'appel publique dans une ville de l'Ouest algérien. Les données de l'étude sont extirpées à partir des fiches techniques de la première visite médicale périodique en médecine du travail accordée aux salariés du centre d'appel. La saisie des données et l'analyse statistique sont réalisées par le logiciel statistique SPSS-version 8 et l'analyse statistique a fait appel au coefficient de corrélation de Pearson.

L'approche psychodynamique est adoptée dans la démarche diagnostique pour l'identification des racines de la souffrance psychique et le

suivi du devenir socio-professionnel des salariés. À savoir que le protocole de la psychodynamique adoptée à notre enquête psycho-sociale au travail comporte selon ses théoriciens deux étapes (Jayet, 1994) :

- Une pré-enquête à la recherche des sources des plaintes, de concourir à l'identification de leur nature expressive et d'évaluer le retentissement du malaise sur la santé individuelle et sur l'organisation du travail.

- L'enquête proprement dite qui nécessite la participation effective des différentes parties impliquées dans le socle de la souffrance psychique au travail dans le but de verbaliser sans censure les états de malaise et d'impliquer les gestionnaires pour décompresser l'atmosphère de la mésentente et de consolider les brins de la solidarité collégiale.

Une grille est élaborée pour le captage des items du discours des enquêtés et l'analyse du contenu réalisée par la chercheuse spécialiste en communication institutionnelle.

3. Résultats :

3.1. Étude des conditions de travail :

L'audit au niveau du centre d'appel révèle qu'il était opérationnel depuis l'année 2006 après une opération de sélection de centaines de candidats dont 98 % sont des femmes. Le centre est affilié à l'opérateur public de la télécommunication dont le but initial était d'accompagner sa clientèle par rapport à la connexion internet et de promouvoir la vente de leurs produits de téléphonie. Ainsi, trois centres régionaux ont été installés pour répondre aux besoins de l'ensemble de la clientèle du pays.

Le centre d'appel fonctionne de 8 h à 20 h selon un rythme de rotation de deux brigades avec des plages horaires respectives de 8 h à 14 h pour la première brigade et de 14 h à 20 h pour la seconde brigade où s'incruste au milieu du volume horaire de travail une pause totale de 45 minutes répartie dans la journée en trois tranches horaires pour chaque brigade : à 11 h 45 ; à 11 h 50 et à 13 h 40 pour la matinée et trois autres tranches dans l'après-midi (16 h 30, 17 h 20 et 18 h 05).

Le calendrier de la récupération est fixé à deux matinées consécutives, puis à deux après-midis successives pour une durée de travail hebdomadaire de six jours.

Les principales tâches assignées aux téléconseillères sont : la réception des appels de la clientèle émanant de l'ensemble du territoire du pays et d'assurer leur accompagnement en cas d'installation des modems ou le fonctionnement de connexion à haut débit « adsl », de promouvoir la vente des produits de la compagnie nationale en télécommunications, et d'intervenir en cas de difficultés pour les abonnés à la téléphonie (facturation, ...).

De même, les téléconseillères sont obligées après chaque appel de procéder à la saisie des données de la communication avec le client, à savoir : le motif de l'appel du client, les résultats des prestations offertes ou la nature des solutions apportées. Puis une seconde saisie concerne le formulaire de réclamations du client.

3.2. L'inventaire des contraintes organisationnelles au travail des téléconseillères : Les contraintes professionnelles évoquées par les téléconseillères sont essentiellement de nature organisationnelle dans un premier temps. On note parmi leurs plaintes évoquées :

- le refus du responsable du centre d'accorder des bons de sortie en cas de situations imprévisibles ou exceptionnelles.

- les difficultés d'organisation d'un planning équitable pour les périodes de congés annuels.

- le contrôle interne et à distance abusif au cours de l'appel du client par des superviseurs au niveau local ou central,

- la suppression de l'option « Mute » de quelques secondes qui permettait à la téléconseillère de prendre souffle.

- la suppression de l'option « After call work » qui comptabilisait deux minutes et elle permettait la saisie aisée des données de l'appel précédent.

3.3. L'inventaire des contraintes relationnelles des téléconseillères au travail :

Par rapport au volet des relations de travail, les salariés évoquent leur malaise sous plusieurs titres qui renvoient essentiellement à la précarité des conditions de travail. Parmi le descriptif relaté et noté, on cite : « On travaille constamment sous pression ; on est constamment surveillés comme des prisonniers ; la responsable est complexée par son profil physionomique et nous guette par ses attitudes de harcèlement ; les soumis à la hiérarchie sont promus au dépens de notre santé ; aucune perspective de promotion de carrière ; l'administration nous a menti à propos de nos demandes de mutations légitimes après tant d'années dans ce centre ; nos qualifications et notre niveau d'instruction universitaire sont en inadéquation avec les tâches routinières de notre travail au centre ;...

3.4. Étude statistique :

L'analyse des données socio-démographiques de l'échantillon composé de 28 sujets est à majorité féminine ($n = 25$, $p=89,3 \%$), d'âge moyen 32 ans, plus de la moitié sont célibataires ($n= 17$, $p=60,7 \%$) et le niveau d'instruction est universitaire pour l'ensemble des salariés avec un diplôme de licence en

sciences commerciales ou en traduction (n= 15, p=53,6 %). L'ancienneté dans leur poste de travail est de sept années.

Les plaintes médicales fournies dans leurs dossiers sont essentiellement de nature psycho-neurologique (70 %) dans le but de relancer leur demande d'aménagement ou de mutation de leur poste de travail.

Tableau (1): Symptômes.

	Effectifs	Pourcentage
0	1	3,6
Neur psy	1	3,6
Organique	17	60,7
Tout	9	32,1
Total	28	100,0

L'expertise médicale a totalisé 13 cas (p= 46,4 %) nécessitant un aménagement de leur poste de travail.

L'analyse bivariée indique une significativité dans le croisement des variables de la souffrance psychique et le sexe et les symptômes de la souffrance et la situation matrimoniale (Tableaux 2 et 3).

Tableau (2): corrélation entre sexe et symptômes.

		Sexe	Symptômes
Sexe	Corrélation de Pearson	1	,282
	Sig. (bilatérale)		,147
	N	28	28
Symptômes	Corrélation de Pearson	,282	1
	Sig. (bilatérale)	,147	
	N	28	28

Tableau (3): corrélation entre statut matrimonial et symptômes.

		Symptômes	Matr imonial
Symptômes	Corrélation de Pearson	1	-,147
	Sig. (bilatérale)		,455
	N	28	28
Matrimonial	Corrélation de Pearson	-,147	1
	Sig. (bilatérale)	,455	
	N	28	28

4. Discussion :

Les modèles de communication à l'ère de l'innovation technologique ont remodelé la nature des interactions entre les travailleurs des services et au guichet et la clientèle dans plusieurs secteurs d'activités professionnelles. Ainsi, dans le domaine de la télécommunication, à l'exemple des centres d'appel qui « offrent divers services, allant de la résolution de problèmes (et du traitement des réclamations) à la fourniture d'informations complémentaires et à la fidélisation de la clientèle. Cette proximité, accrue entre l'organisation et ses clients, s'explique par l'absence de barrières géographiques et la disponibilité d'un service 24h/24 et 7j/7 » (Holman, Chissick, & Totterdell, 2002) .

Les caractéristiques de la composante des salariés du centre d'appel évoquent la féminisation de la profession qui tient à la grande importance qui est accordée au relationnel et à l'écoute, au jeune âge et au niveau d'instruction universitaire, « pour répondre aux impératifs de réactivité, d'écoute et de gestion de la relation client » (Giusto, 2003).

Au début, les salariés en proie de leurs motivations affichées pour réaliser leurs épanouissements par le travail. Cependant, la réalité du terrain le contrebalance fortement et le substitue aux variables de précarité dans les conditions de travail et d'un manque de reconnaissance qui leur soustrait l'essentiel de leur formation universitaire.

Les célibataires marquent par leurs mécanismes de défense en face du déséquilibre psychosocial où elles ont recours à de multiples voies pour s'esquiver de la pression des superviseurs par « le dépassement des temps de pause, la non-réalisation des objectifs, le non-respect des consignes, la triche

au niveau de la prise d'appels, des communications privées » (Cousin , 2002), et de recourir à la médicalisation de leurs dossiers de mutation comme ultime échappatoire à ce déséquilibre dans leurs vie tant absorbée par un travail ingrat pour leurs réelles compétences, et sans omettre le fait que des études académiques ont indiqué pour la situation de célibat prolongé « les analyses de courbes de spécification suggèrent que les célibataires de longue date sont moins extravertis, moins consciencieux, moins ouverts aux expériences (selon la définition du célibat) et moins satisfaits de leur vie » (Stern, Krämer, Schumacher, MacDonal, & Richter, 2024).

Le panorama des pathologies les plus fréquentes dans les centres d'appel est marqué par la souffrance psychique générée essentiellement par « les conditions de travail dans les centres d'appels entraînent de graves problèmes de santé mentale chez les employés et qui affectent leur qualité de vie au travail, notamment en raison d'une charge de travail excessive, d'un environnement de travail complexe et incertain, de tâches répétitives, de tâches ne tenant pas compte des besoins des employés, d'une utilisation partielle de leurs compétences et d'un contrôle insuffisant du travail » (Toker & Güler, 2022).

Le tableau psychopathologique chez les téléconseillers du centre d'appel est disséqué selon les différentes approches académiques qui rapportent dans un premier temps la notion de dissonance émotionnelle définit par l'écart entre les émotions exprimées et ressenties d'où « le déséquilibre entre les sentiments réels et ceux affichés pour répondre aux exigences professionnelles, accroît le risque de détresse psychologique » (Johannessen, Nielsen, Knutsen, Skare, & Christensen, 2025). Cet artefact sémiologique est observé dans la nature relationnelle entre le téléconseiller et la clientèle qui est souvent exigeante et parfois violente par son discours accablant dans sa communication. L'observation des règles déontologiques et disciplinaires imposées dans la charte du travail des téléconseillers et accompagnée par des mesures de contrôle par les superviseurs empêche la verbalisation de leurs émotions, notamment dans les situations de conflits ou dans des communications verbales violentes. Ainsi, le contrôle du travail est un élément à double effet, selon les circonstances et l'environnement de travail, comme indiqué dans les études académiques où « le contrôle du travail atténue les effets néfastes de la charge de travail quantitative tout en renforçant les effets néfastes de la dissonance émotionnelle sur l'épuisement émotionnel » (Konze, Rivkin, & Schmidt, 2017).

Le captage de la violence verbale au cours des communications prédispose aux téléconseillers à la création d'une vulnérabilité psychique et exacerbée par des systèmes de contrôles des superviseurs qui bloquent leurs manifestes expressifs, puisque « cette forme de violence opère pourtant par des

mécanismes insidieux tels que les insultes, l'humiliation, les moqueries et les menaces, qui visent tous à saper l'estime de soi de la victime et à exercer une emprise sur elle » (Hamamra, Mahamid , & Bdier , 2025).

Le défaut de communication entre les téléconseillers et leurs supérieurs hiérarchiques sont manifestés par des situations relationnelles conflictuelles et verbalisés par un contenu expressif négatif dans l'espace neutre de la consultation médicale, à l'exemple des critiques virulentes sur le morphotype de leur chef hiérarchique dans leurs déclarations au cours de la visite médicale. En fait, « les employés ont tendance à percevoir une perte de ressources, la menace d'une telle perte ou à investir dans des ressources pour faire face à ces exigences. Cependant, pour faire face à ces mêmes exigences, les employés utilisent des stratégies d'adaptation qui peuvent, ou non, engendrer des réactions de distanciation, c'est-à-dire du cynisme. Si le contexte ne leur fournit pas les ressources nécessaires pour se protéger de ce sentiment de perte ou de menace de perte, ils ont tendance à épuiser leurs ressources énergétiques et, par conséquent, à adopter une attitude de détachement pour se protéger, ce qui conduit au cynisme, caractéristique du syndrome d'épuisement professionnel » (Gonçalves-Candeias , Chambel , & Carvalho, 2021).

Le repérage par l'analyse du contenu du discours des téléconseillères a permis de diagnostiquer le cortège sémiologique de la fatigue de compassion qui se définit comme « un phénomène apparenté, mais distinct, désigne un sentiment d'épuisement social, psychologique et biologique qui survient après une exposition prolongée au stress lié à la compassion » (Deriglazov, Halamová , & Kernová , 2025).

La non-valorisation des statuts professionnels en rapport avec la précarité des tâches exercées et conjointe à la monotonie qui se résume par le fait que « l'agent d'un centre d'appels doit suivre un script d'appel, qui commence par une salutation, une présentation, et se termine par la liste des questions et réponses fréquentes » (Ahmed , Toral , Shaalan, & Hifny , 2020) et aux difficultés avec la clientèle où « le personnel du service client peut également devenir la cible d'hostilité et d'abus de la part des clients » (Deery, Iverson, & Walsh, 2002) , ce sont des facteurs de risque professionnels qui fragilisent l'humain dans son versant psychologique

Le sentiment de la dénaturation de la valeur humaine sous l'expressif des téléconseillères : « on a le sentiment d'un simple individu caché derrière un écran ou une voix exprimée par téléphone ... ». Ce dévisage de l'image du corps et de la composante humaine marque des sentiments de sous-estime du soi et de dévalorisation qui sont des signes annonciateurs de la dépression en milieu de travail qui se surajoute à d'autres pathologies , comme indiquée dans l'étude coréenne qui a conclu que « la répression constante du stress et de la

colère dans des environnements de travail émotionnellement chargés peut mener à des troubles psychologiques tels que l'anxiété, la dépression, une faible estime de soi et la névrose, ainsi qu'à des maladies physiques comme l'hypertension, les maladies cardiaques, les maladies coronariennes et le cancer » (Kim & Cha , 2015).

Les expressifs des téléconseillères à propos de l'absence de projet de promotion dans leur carrière professionnelle et de la déficience d'une vie privée émancipée marquent la nature de leurs comportements en face d'une crise au travail qui avait perduré des années. Le désengagement, la distanciation de la hiérarchie et la médicalisation des doléances pour leur mutation indiquent une manière de gestion d'un état de stress professionnel selon les mécanismes de défenses de chaque cas.

Les motivations des plaintes des téléconseillères auprès de l'inspection du travail pour revendiquer le droit social d'une couverture médicale par la médecine du travail dévoilent une situation de stress du collectif de travail. Dans une étude coréenne et l'absence d'une politique de prévention au sein du centre d'appel, puisque les études ont démontré que « le risque de violence au travail est le plus faible dans les entreprises qui mettent en œuvre des programmes de gestion du stress ($p < 0,01$ pour tous les critères) » (Baek & Lee , 2023).

L'externalisation de la situation conflictuelle au travail en extra-muros par le recours des téléconseillères à l'inspection du travail et la couverture médiatique dans les journaux révèle l'absence des experts dans le domaine de la communication institutionnelle qui régulent des crises par différents modèles d'intervention , à l'exemple de « l'intervention organisationnelle consistait en des séances de groupe utilisant les appels vocaux des participants avec les clients, tandis que l'intervention individuelle prenait la forme de réunions ou de consultations entre les participants et leurs supérieurs hiérarchiques afin de discuter de la prévention des problèmes de santé mentale au travail » (Tani, et al., 2024).

Conclusion :

La souffrance au travail interpelle un éclairage pluridisciplinaire pour mieux appréhender l'individu dans sa globalité médicale et psychosociologique. Le diagnostic de la névrose des téléconseillères est consolidé par l'apport de la spécialité en sciences de la communication institutionnelle, en matière de diagnostic par l'analyse du contenu du discours des salariés et dans son apport de mise en place d'une politique de prévention adéquate qui mise sur la qualité de communication entre les différents intervenants du centre d'appel et à l'intérieur de l'établissement.

Le débriefing avec le collectif du travail et le feed-back envers l'employeur ont permis la mise en place effective d'une prise en charge des doléances par des changements de postes de travail pour la majorité des plaignants dans des agences après une opération de recrutement de nouveaux téléconseillers.

Références :

- 1.Adier, B., & Gernet, I. (2023). L'enquête en psychodynamique du travail : un dispositif de recherche-action. *L'Évolution Psychiatrique*, 88(1), pp. 101-112.
- 2.Ahmed , A., Toral , S., Shaalan, K., & Hifny , Y. (2020). Agent Productivity Modeling in a Call Center Domain Using Attentive Convolutional Neural Networks. *Sensors (Basel)*, 20(19), p. 5489.
- 3.Baek, E., & Lee , B. (2023). Implementation of a workplace protection system and its correlation with experiences of workplace violence: a cross-sectional study. . *BMC Public Health*, 23(1), p. 1241.
- 4.Benninghoven, A., Bindzius, F., Braun, D., Cramer, J., Ellegast, R., Flowerday, U., & et al. (2005). CCall--healthy and successful work in call centres. *International journal of occupational safety and ergonomics : JOSE*, 11(4), pp. 409-421.
- 5.Cousin , O. (2002). Les ambivalences du travail. Les salaires peu qualifiés dans les centres d'appels. *Sociologie du travail*, 44(4), pp. 500-520.
- 6.Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2002). Work Relationships in Telephone Call Centres: Understanding Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal. *Journal of Management Studies*, 39, pp. 471-496.
- 7.Deriglazov, D., Halamová , J., & Kernová , L. (2025). Burnout, Compassion Fatigue, and Compassion Satisfaction Interventions via Mobile Applications: A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Worldviews Evid Based Nurs* , 22(3), p. e70033.
- 8.Giusto, B. (2003). Le développement des services en réseau et l'industrialisation des services. . *Terminal*, 89, pp. 121-131.
- 9.Gonçalves-Candeias , D., Chambel , M., & Carvalho, V. (2021). Is Stress in Contact Centers Inevitable? *Int J Environ Res Public Health.*, 18(6), p. 2999.
- 10.Hamamra, B., Mahamid , F., & Bdier , D. (2025). Verbal violence and its psychological and social dimensions in intimate and familial relationships. *Discov Ment Health*, 5(1), p. 130.
- 11.Holman, D., Chissick, C., & Totterdell, P. (2002). The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labor and Well-Being in Call Centers. *Motivation and Emotion*, 26, pp. 57-81.
- 12.Jayet, C. (1994). *Psychodynamique du travail*. France: Alexitére Editions.
- 13.Johannessen, H., Nielsen, M., Knutsen, R., Skare, Ø., & Christensen, J. (2025). Emotional dissonance and mental health among home-care workers: A nationwide prospective study of the moderating role of leadership behaviors. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 51(1), pp. 15-25.

14. Kim, Y., & Cha, N. (2015). Correlations among occupational stress, fatigue, and depression in call center employees in Seoul. *J Phys Ther Sci*, 27(10), pp. 3191-3194.
15. Konze, A., Rivkin, W., & Schmidt, K. (2017). Is Job Control a Double-Edged Sword? A Cross-Lagged Panel Study on the Interplay of Quantitative Workload, Emotional Dissonance, and Job Control on Emotional Exhaustion. *International journal of environmental research and public health*, 14(12), p. 1608.
16. Libaert, T., & Westphalen, M.-H. (2025). *La communication externe des entreprises*. France: Dunod.
17. Stern, J., Krämer, M., Schumacher, A., MacDonal, G., & Richter, D. (2024). Differences Between Lifelong Singles and Ever-Partnered Individuals in Big Five Personality Traits and Life Satisfaction. *Psychological science*, 35(12), pp. 1364-1381.
18. Tani, N., Takao, Y., Noro, S., Fujihara, H., Eguchi, H., Sakai, K., & Ebara, T. (2024). Is organizational intervention using Layered Voice Analysis effective in addressing operator mental health in call centers? A randomized controlled trial. *Journal of occupational health*, 66(1), p. uiae047.
19. Toker, M., & Güler, N. (2022). General mental state and quality of working life of call center employees. *Archives of environmental & occupational health*, 77(8), 628–635., 77(8), pp. 628-635.