

**GRH****32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021****Mutations de l'environnement, mutations
des organisations, mutations de la GRH ?**

FACTEURS ET INCIDENCES DU STRESS PROFESSIONNEL CHEZ LES MANAGERS DE PROXIMITE EN PERIODE DE CRISE : UNE ETUDE DE CAS EN CONTEXTE CAMEROUNAIS

Maximilien Magloire ABE BITHA

Docteur en Sciences de Gestion

ESSEC, Université de Douala, Cameroun

Département de gestion des ressources humaines

maximilien.magloire@yahoo.com

Résumé

Le stress au travail est une thématique qui connaît depuis deux décennies un intérêt marqué des médias, des chercheurs, et des praticiens des organisations. Pour autant, le stress vécu par les managers de proximité demeure très peu étudié notamment en période de crise. Mobilisant une approche qualitative, cette étude vise à pallier ce déficit analytique en se fondant sur des données collectées par des entretiens semi-directifs auprès de 26 de ces managers en contexte africain. A l'issue d'une analyse de contenu thématique, les résultats montrent que cet état de souffrance au travail est une réalité déterminée par les facteurs liés à l'activité et à l'organisation du travail, mais aussi par facteurs de contexte. Ils mettent également en exergue tout un ensemble de manifestations (tensions mentales, difficile conciliation vie professionnelle/vie privée, comportements contreproductifs) et d'actions individuelles (concentration accrue au poste de travail, prise de recul, pratique régulière d'une activité sportive, recours aux amis ou à la famille) associées à ce phénomène complexe.

Mots- clés : stress professionnel, managers de proximité, crise, étude de cas, Cameroun.

Introduction

Depuis deux décennies, le stress au travail est un champ d'études largement investi par les médias, les chercheurs, et les praticiens des organisations (Edey Gamassou, 2003 ; Ryu *et al.*, 2020). A ce jour, l'essentiel des réflexions y relatives ont porté isolément sur l'identification des causes, des effets, et/ou des stratégies d'ajustement à ce phénomène complexe (OIT, 2016). Le modèle des tensions mentales de Karasek (1979), le modèle transactionnel de Lazarus et Folkman (1984), et le modèle de déséquilibre efforts-récompenses de Siegrist (1986) sont largement valorisés par les travaux dans ce domaine menés en psychologie organisationnelle, en sociologie, ou en gestion des ressources humaines (GRH). Mais, malgré les séminaires, les colloques internationaux, les articles publiés dans des revues de grande renommée; on sait très peu de choses sur la situation du stress professionnel des managers de proximité. Des études montrent pourtant que les stress, qui constitue un réel risque pour la santé et un coût financier pour les organisations (Xu *et al.*, 2019), est perçu différemment par les individus selon leurs caractéristiques sociodémographiques, le mode de réaction qu'ils adoptent et le contexte spécifique dans lequel ils s'insèrent (Bruchon-Schweitzer, 2001).

Cette étude vise en conséquence à combler une lacune en s'intéressant au stress professionnel de ces acteurs organisationnels, en Afrique et au Cameroun en particulier. Dans ce contexte marqué de nos jours par des pressions économiques, des mutations technologiques ou sociales, et l'hybridation des pratiques de gestion au sein des organisations, le stress professionnel est par exemple analysé en prenant comme cibles les employés (Bouba, *et al.*, 2020), les médecins (Ashong *et al.*, 2015), ou les entrepreneurs (Saoussany et Asbayou, 2019). Mais, malgré la mise en exergue de multiples facteurs et pathologies liées au stress dans ce contexte, les résultats des recherches sont contrastés. Par ailleurs, Douanla (2010) relève que la gestion du stress par les managers dans cet environnement est restée vague et quasiment exclue des nombreux défis que les dirigeants doivent relever afin d'assurer l'efficacité de leurs organisations. Face à l'ampleur de ce phénomène, qui touche plus de 70% des salariés et engendre des coûts financiers et sociaux importants (CAMHYS, 2017), il nous semble dès lors pertinent de croire qu'un besoin pressant d'aide est attendu par ces dirigeants.

La spécificité de ce travail se justifie essentiellement par une logique multi niveaux ainsi que par une démarche méthodologique adaptée à la complexité de l'objet de recherche. De prime abord, cette étude examine la question du stress professionnel au sein d'une entreprise industrielle marquée par la baisse continue des résultats, la mise en place d'un système de production continue, l'externalisation des activités, et des investissements massifs dans l'outil de production. Ce contexte particulier n'est certainement pas neutre quant au stress perçu par les employés dans cette entreprise. Ensuite, cette recherche porte sur des acteurs organisationnels clés : les managers de proximité, communément appelés agents de maîtrise (Codo, 2013). Par leur situation d'interface entre les équipes de travail et le reste de la ligne hiérarchique, ces employés sont quotidiennement appelés à concilier des attentes qui ne sont pas toujours compatibles (Giauque *et al.*, 2013) ou à mettre en œuvre des demandes floues (Codo, 2013). En lien avec Colin *et al.* (2009), nous pouvons penser que les premières attentes émanent du sommet hiérarchique et visent à mettre en œuvre les orientations

stratégiques et tactiques afin d'accroître la performance de l'organisation. Les secondes proviennent de la base de l'organisation et visent la représentation ou le respect des attentes des subordonnés. Ainsi, par leur appartenance à différents sous-systèmes au sein de l'organisation, ces employés sont dès lors « soumis dans l'exercice de leurs rôles à d'importantes exigences et au stress psychologique » (Codo et Sopranot, 2011, p.174-175).

Le présent article s'inscrit dans cette perspective, et tend à cerner les facteurs à l'origine du stress chez les managers de proximité mais aussi à relever les incidences (manifestations et stratégies) associées à ce phénomène en contexte camerounais. Si nous combinons les facteurs et les incidences du stress au travail dans cette étude, c'est parce que ces deux aspects sont complémentaires et inséparables comme les deux facettes d'une même médaille : de l'extérieur tout les oppose, mais de l'intérieur elles sont intimement liées. De plus, les études qui ont combiné ces facettes du stress au travail sont certes rares, mais existent dans la littérature. Les travaux de Peiro (1994), Bourgeois et Verellen (1996) voire Xu *et al.* (2019), sont illustratifs à ce titre. Ainsi, partant d'un point de vue psychologique qui montre que le mécanisme du stress ne peut être réduit à une relation stimulus-réponse (Steiler et Rosnet, 2011), la question de recherche principale que nous abordons ici a trait aux facteurs et incidences du stress professionnel chez les managers de proximité dans un contexte de mutations organisationnelles.

Pour répondre à cette interrogation, nous avons structuré notre réflexion en suivant une démarche en deux points. D'une part, cette étude met en exergue notre cadre théorique mais aussi notre canevas de recherche qui s'appuie sur une méthodologie qualitative fondée sur une étude de cas unique. D'autre part, les résultats de cette recherche sont présentés suivis de leurs analyses.

1. Le stress professionnel chez les managers de proximité en période de crise : un examen théorique des facteurs et incidences manifestes

Appréhender les facteurs et les incidences du stress au travail des managers de proximité en période de crise nécessite au préalable de présenter le cadre conceptuel du stress professionnel, et de spécifier le canevas méthodologique de cette étude.

1.1. Cadre théorique et proposition de recherche

Le stress professionnel peut être défini, avec Lemyre et Tessier (2003), comme l'état de tension, de préoccupation biologique et psychologique vécu par les individus en contexte de travail. Depuis les années 1930, ce phénomène social et organisationnel est étudié selon diverses approches qui tendent chacune à en donner une compréhension notoire¹.

Dans le but d'appréhender les facteurs et incidences du stress professionnel chez les managers de proximité en contexte camerounais, de prime abord, nous mobilisons le modèle de tensions

¹ Une revue de la littérature fait émerger quatre grandes approches individuelles du stress professionnel: l'approche basée sur la réponse, introduite par Selye dans un article qu'il publie dans *Nature* en 1936, l'approche basée sur le stimulus valorisée dans les travaux de Hobfoll (1988); l'approche interactionniste dont l'un des modèles les plus connus est celui de Karasek (1979), et l'approche transactionnelle principalement mise en exergue par Lazarus et Folkman (1984).

mentales de Karasek (1979). Ce cadre théorique nous offre l'opportunité d'appréhender l'impact de la latitude de décision et des demandes de travail sur la santé et le bien-être de ces managers. Nous recourons par ailleurs au modèle de déséquilibre efforts-récompenses de Siegrist (1986), qui conduit à considérer dans cette étude que la dissonance entre les efforts déployés et les récompenses reçues peut être source de stress au travail. En fin, compte tenu de la rareté d'études sur le stress professionnel des managers de proximité, nous mettrons en exergue les différentes stratégies usuelles valorisées par divers employés afin de faire face à ce phénomène complexe.

1.1.1. Le modèle des tensions mentales de Karasek

Le modèle des tensions mentales, encore appelé « modèle de stress de Karasek », est une approche théorique du stress au travail qui propose une explication des causes et des effets de ce phénomène en se focalisant sur deux facteurs explorés jusque-là indépendamment (Gintrac, 2011). Selon Gintrac (2011), le premier type de facteurs générateurs de stress est communément appelé « demande psychologique » et relève de la perception associée aux contraintes liées à l'exécution de la tâche (quantité et complexité des tâches, contraintes temporelles...etc.). Le second facteur, quant à lui, fait référence à la « latitude décisionnelle » et traduit la perception que l'individu a de ses capacités à faire face à la situation. Sur cette base, Karasek (1979) propose une typologie des situations stressantes de travail ou peu stressantes : demande élevée et contrôle élevé (i), demande élevée et contrôle faible (ii), demande faible et contrôle élevé (iii), demande faible et contrôle faible (iv).

Suivant cette approche, le stress au travail sera plus nocif dans les situations de travail qui combinent une charge de travail et des exigences élevées avec une faible autonomie dans la prise de décision (Tessier, 2006). Contrairement au modèle présenté par Selye (1956) qui s'inscrit dans une approche stimulus-réponse (Steiler et Rosnet, 2011), le modèle de Karasek (1979) s'inscrit dans une approche interactionniste et montre ainsi que c'est l'importance qu'un employé donne à la perception de ses missions qui déterminera son niveau de stress. Ce modèle est enrichi une décennie plus tard par Karasek et Theorell (1990), avec l'introduction de la notion de « soutien social » que Cazabat et al. (2008) définissent comme « l'ensemble des interactions utilitaires que le travailleur peut trouver chez les personnes de son entourage y compris ses collègues » (Cazabat *et al.*, 2008, p.3) Construit autour de trois paramètres (la charge de travail, le degré d'autonomie, et le support social), ce deuxième modèle permet ainsi de dresser la liste des facteurs de risques pour lesquels une action de prévention serait adéquate (Gintrac, 2011). Egalement, il montre qu'une situation de travail combinant une surcharge de travail et un faible degré d'autonomie est source de stress destructeur. Par contre, les situations de travail très contraignantes peuvent être mieux gérées si la personne reçoit de l'aide et l'assistance de son environnement familial ou professionnel. Par sa simplicité, et surtout son originalité, ce modèle est à l'origine de nombreuses recherches en gestion sur les modes de management du stress des contraintes de travail (Gintrac, 2011).

1.1.2. Le modèle « déséquilibre efforts-récompenses » de Siegrist

Développé en Allemagne par Siegrist (1986), le modèle « Déséquilibre efforts-récompenses » permet quant à lui d'élargir l'identification des facteurs de stress professionnel (Légeron, 2008). A partir de l'interaction entre la charge psychologique de travail et la reconnaissance

sociale au sein de l'entreprise, ce modèle montre à cet effet qu'un employé qui fournit bon nombre d'efforts en réponses aux sollicitations de son employeur et qui jouit de rétributions adéquates aux efforts consentis serait en situation d'équilibre. Par contre, le stress professionnel survient quand il y a un déséquilibre entre les efforts qu'une personne accepte de fournir dans son travail et les récompenses qu'elle reçoit en contrepartie (Légeron, 2008).

Au regard des préconisations inhérentes à ce modèle, les efforts extrinsèques qui réfèrent aux exigences psychologiques (contraintes de temps, responsabilités, heures supplémentaires, charge physique de travail...etc.) doivent être distingués des efforts intrinsèques relevant des facettes de la personnalité tels que le besoin d'approbation, la compétitivité et l'hostilité latente, l'impatience et l'irritabilité disproportionnées, ou l'incapacité à s'éloigner du travail. Par ailleurs, trois formes de récompenses distribuées par l'employeur sont valorisées par les individus en contexte de travail : les récompenses financières, l'estime personnelle, et la sécurité d'emploi (Siegrist, 1996). Appliqué le plus souvent dans les études épidémiologiques sur le stress professionnel (Vinot et Vinot, 2017), ce modèle révèle par ailleurs que le déséquilibre entre les efforts consentis et les récompenses reçues se manifeste habituellement par des effets négatifs sur la santé et le travail des individus. Au regard de la revue de la littérature effectuée, les maladies cardiovasculaires, les troubles musculo-squelettiques (TMS), l'anxiété, et la dépression apparaissent comme les principaux résultats négatifs associés au stress destructeur ou « distress » (Ashong *et al.*, 2015).

1.1.3. L'ajustement face au stress professionnel : une diversité d'approches universelles ?

Depuis le début des années 1980, la gestion du stress professionnel et ses conséquences a conduit les chercheurs et les praticiens des organisations à mettre en valeur diverses stratégies d'ajustement ou coping². Au plan théorique, Lazarus et Folkman (1984) mettent en avant deux grandes stratégies facilitant l'ajustement des individus au stress : « le coping centré sur le problème » d'une part, et « le coping centré sur les émotions » d'autre part. La première consiste pour l'individu à modifier son attention soit en tournant l'attention vers la source de stress, soit en détournant l'attention de la source de stress. La deuxième, qui intervient quand le coping centré sur le problème n'est plus possible, conduit généralement l'individu à nier l'existence même de l'évènement stressant. Par contre, en se fondant sur la théorie de la conservation des ressources, Hobfoll (1989) indique que l'individu peut être conduit à mobiliser des ressources matérielles, sociales, personnelles et énergétiques afin de s'adapter au stress ou limiter ses effets négatifs. Cette théorie montre en effet que face au stress, les individus s'efforcent activement de conserver, de protéger et de construire des ressources afin de créer un monde qui leur procure du plaisir et de la réussite (Hobfoll, 1989).

Au plan empirique, Roger et Roques (1995) mettent en exergue deux catégories de mesures permettant aux individus de lutter efficacement contre le stress négatif au travail : les « stratégies tournées vers l'intérieur » et les « stratégies externes ». Les stratégies tournées vers l'intérieur réfèrent à un ensemble de mesures de régulations des émotions (foi, fatalisme, attitude de repli) et de rationalisation (prise de recul, intellectualisation), qui modifient la

² Coping : ensemble d'efforts cognitifs et comportementaux destinés à gérer les demandes externes et/ou internes perçus comme consommant ou excédant les ressources d'un individu (Lazarus et Folkman, 1984, p.141).

perception des individus face aux situations stressantes et permettent à ces derniers de trouver à posteriori des explications leur permettant de mieux accepter une situation difficile. Quant aux stratégies externes, elles permettent généralement aux individus de se défouler en groupe (rire, faire la fête avec les copains...etc.) ou individuellement (pratique du sport, ballades, voyages, alcool, cigarette) mais aussi à passer à l'action. Mais, pour une meilleure gestion du stress professionnel, Edey Gamassou (2003) préconise aux individus d'adopter le « coping innovant », « quand un individu introduit et applique intentionnellement, seul ou dans un groupe, de nouvelles compétences ou procédures conçues pour lui profiter, en ceci que les demandes externes reconnues et évaluées comme excédant les ressources sont réduites et apaisées » (p.995). Par contre, face aux situations stressantes, Montgomery *et al.* (2010) distinguent les « stratégies fonctionnelles » (planification, coping actif, réintégration positive, acceptation du stress), les « stratégies à variabilité fonctionnelles » (soutien instrumental, soutien émotionnel, expression émotionnelle, religion, humour, distraction), des « stratégies dysfonctionnelles » (blâme dirigé vers soi, déni, usage de substances, désengagement comportemental).

Le tableau 1 met en exergue quelques stratégies usuelles valorisées par les employés de divers secteurs d'activités afin de s'ajuster au stress en contexte de travail.

Tableau 1 : Exemples de stratégies d'ajustement face au stress professionnel

Auteur (s)	Échantillon (s)	Stratégie (s) valorisée (s)
Roger et Roques (1995)	Cadres	<i>Stratégies tournées vers l'intérieur</i> : (i) régulation des émotions (foi, fatalisme), (ii) rationalisation (Prise de recul, intellectualisation) <i>Stratégies externes</i> : (i) défoulement collectif (rire, faire la fête avec les copains), (ii) défoulement individuel (sport, refuge dans les dérivatifs), (iii) comportements de retrait (fuite du poste de travail).
Edey Gamassou (2003)	Opérateurs	<i>Coping innovant</i> : révision des méthodes de travail, formations,
Montgomery et al. (2010)	Enseignants du supérieur	<i>Stratégies fonctionnelles</i> : planification, coping actif, réintégration positive, acceptation du stress...etc. <i>Stratégies dysfonctionnelles</i> : blâme dirigé vers soi, déni, usage de substances, désengagement comportemental <i>Stratégies à variabilité fonctionnelle</i> : Soutien instrumental, soutien émotionnel, expression émotionnelle, religion, humour, distraction
Xu et al. (2019)	Médecins et infirmiers	<i>Stratégies positives</i> : maintenir une vie normale, réfléchir à des solutions, capitaliser les expériences passées, maintenir le contrôle de la situation <i>Stratégies négatives</i> : manger ou fumer en abondance, se mettre en colère contre les autres, se mettre en colère contre soi, éviter ou ignorer le problème
Ryu et al. (2020)	Officiers de police	<i>Stratégies centrées sur le problème</i> : résolution de problèmes <i>Stratégies centrées sur les émotions</i> : évitement, focalisation sur les émotions <i>Stratégies indépendantes</i> : recherche d'une aide extérieure, garder espoir.

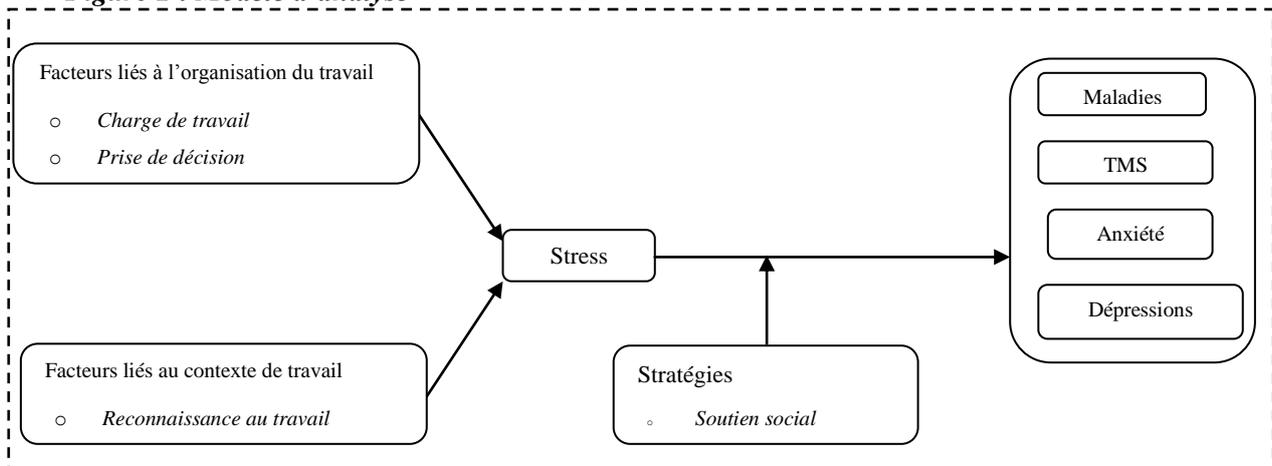
Source : auteur à partir de la revue de la littérature

La prise en compte de ces stratégies offre de nos jours aux individus un large spectre d'actions contextuelles face au stress professionnel. Pour autant, afin de gérer de façon optimale le stress au travail, Bruchon-Schweitzer (2001) relève qu'un coping centré sur le problème est plus efficace pour réduire ou éliminer les situations stressantes de travail alors

que les stratégies centrées sur les émotions sont surtout bénéfiques lorsque la situation est évaluée comme incontrôlable par l'individu.

Considérant les théories et travaux précédemment présentés, nous formulons la proposition de recherche suivante afin de mener cette recherche : « Dans un contexte de mutations organisationnelles, le stress professionnel des managers de proximité est causé par des facteurs liés à l'organisation et au contexte de travail dont la prise en compte conduit ces acteurs à développer diverses stratégies afin d'assurer leur bien-être et l'efficacité des organisations qui les emploient ». Dès lors, le modèle d'analyse ci-après nous semble pertinent pour conduire la présente recherche.

Figure 1 : Modèle d'analyse



Source : auteur à partir de la revue de la littérature

Comme l'illustre la figure ci-dessus, notre modèle d'analyse prend en compte plusieurs facteurs en contexte organisationnel dont la rencontre est génératrice de stress professionnel. En outre, il met en exergue les manifestations du stress ainsi que le rôle des stratégies d'ajustement à ce phénomène complexe.

1.2. Canevas méthodologique

Il s'agira ici de présenter la démarche méthodologique adoptée pour mener cette recherche. Ensuite, sera spécifié le cas étudié.

1.2.1. La démarche méthodologique adoptée

Cette étude est exploratoire et descriptive. Elle vise à mettre en exergue les facteurs et les incidences du stress professionnel des managers de proximité en Afrique en général et au Cameroun en particulier. Dans cette perspective, la méthode qualitative paraît adéquate (Yin, 2013) car elle nous permet de saisir, à travers le discours de ces acteurs, comment survient et se manifeste le stress au travail. Également, cette méthode offre l'opportunité d'identifier les actions et moyens permettant de gérer de façon adéquate ce phénomène au plan individuel. De façon spécifique, nous avons opté pour une méthodologie qualitative fondée sur une étude de cas unique d'une entreprise camerounaise en pleine mutations. En lien avec les travaux de Gintrac (2011), cette méthode nous permet par ailleurs de mettre les managers de proximité

sous les feux des projecteurs et leur donne l'opportunité de s'exprimer sur un sujet dont l'ampleur croissante affecte parfois de façon tragique les travailleurs.

Le choix de ces managers, vingt-six au total (26), s'est fait selon la méthode de convenance en tenant compte de la politique de genre visant à féminiser les effectifs au sein de l'entreprise étudiée, mais aussi de l'ancienneté d'au moins une année au poste de travail ou dans l'organisation. Les managers de proximité ne remplissant pas ces conditions ont de ce fait été exclues de la présente étude, comme l'indique le tableau 2. Le recours à l'échantillonnage de convenance est motivé ici par le fait que, en contexte camerounais, les salariés et les dirigeants sont généralement hostiles aux enquêtes et sondages (Nkakleu et Manga, 2015). Parmi ces 26 managers de proximité, 9 sont des femmes et possèdent une ancienneté moyenne dans l'entreprise de 7 ans, tandis que l'ancienneté moyenne au poste de travail est de 4,22 ans. Les 17 autres sont les hommes. Ils ont une ancienneté moyenne dans l'entreprise de 10,8 ans, et une ancienneté moyenne au poste de travail équivalent à 4,72 ans. La quasi-totalité des participants à cette étude (21 participants sur 26) est diplômée de l'enseignement supérieur. Nous avons menés auprès de ces employés des entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 60 minutes, qui ont été transcrits intégralement au fur et à mesure de leur déroulement. Le seuil de saturation théorique a été atteint au 23^{ème} entretien. Les trois entretiens qui ont succédé n'ont pas apporté plus d'informations. Les thématiques valorisées par le guide d'entretien ont permis d'appréhender aussi bien les facteurs de stress au travail, les indicateurs et conséquences du stress professionnel, que les stratégies individuelles d'adaptation à ce phénomène valorisées par ces managers.

L'analyse des données de cette recherche a été opérée en suivant la méthode d'analyse de contenu thématique (Miles et Huberman, 2003). Après plusieurs lectures flottantes et un traitement par codage humain, cette analyse nous a permis d'identifier dans les discours des 26 répondants des mots ou groupes de mots se rapportant à chacun des thèmes de notre étude. Ensuite, conformément aux préconisations de Miles et Huberman (2003), nous avons mené une analyse horizontale et verticale. L'analyse horizontale porte sur les points de vue véhiculés par les discours des vingt-six managers de proximité consultés. Elle vise à mettre en exergue les analogies et les différences dans ces discours en tenant compte de chaque thème. Quant à l'analyse verticale, elle a contribué à faire ressortir les points saillants du discours de chaque employé interviewé sur chacun des thèmes de l'étude. Cette analyse qualitative de contenu a été renforcée par une analyse documentaire et un échange avec le responsable administratif portant sur les facteurs, les manifestations, et les stratégies organisationnelles de gestion de ce phénomène. Le résultat du croisement de ces analyses est présenté ci-dessous, en mettant respectivement l'accent sur les facteurs, les manifestations, et les stratégies individuelles de gestion du stress professionnel valorisés par les managers de proximité interviewés.

Tableau 2 : Caractéristiques de l'échantillon des managers de proximité interrogés

Noms	Sexe	Age (ans)	Ancienneté au poste (ans)	Poste occupé	Situation matrimoniale	Niveau d'instruction
A.	Masculin	36	4	Chargé des automatismes et systèmes	Marié	Bac+5
B.	Masculin	46	10	Sénior maintenance supervisor	Marié	Bac+5
C.	Masculin	44	10	Chef d'atelier de mécanique	Marié	CAP
D.	Masculin	37	2	Chef de service des procédés	Marié	Bac+3
E.	Masculin	28	1	Contrôleur de gestion en chef	Célibataire	Bac+5
F.	Masculin	45	14	Superintendant fabrication	Marié	Bac+5
G.	Masculin	43	12	Mécanicien	Marié	Bac+3
H.	Masculin	49	2	Production planer and repoting	Marié	Bac+4
I.	Masculin	36	1	Digital manager	Marié	Bac+5
J.	Masculin	35	2	Chargé RSE	Célibataire	Bac+5
K.	Féminin	36	5	Contremaitre laboratoire	Mariée	Bac+3
L.	Féminin	48	9	Chef d'équipe de ventes	Mariée	Bac
M.	Féminin	32	4	Analyste prix et marges	Célibataire	Bac+5
N.	Féminin	39	9	Customer care	Mariée	Bac
O.	Féminin	27	1	Chargée rémunération	Célibataire	Bac+3
P.	Féminin	32	2	Travel Coordinator	Mariée	Bac+3
Q.	Masculin	47	2	Préparateur électrique	Marié	Probatoire
R.	Masculin	34	1	Dispatch supervisor	Célibataire	Bac+3
S.	Masculin	31	2	Chef comptable	Marié	Bac+5
T.	Masculin	30	1	Superviseur facturation clients	Célibataire	Bac+5
U.	Féminin	39	1	Performance analysis	Mariée	Bac+5
V.	Masculin	48	18	Chef d'équipe soudure	Marié	CEPE
W.	Masculin	30	1	Support IT – groupe 1	Célibataire	Bac+4
X.	Masculin	37	1	Chef quart	Marié	Bac+5
Y.	Féminin	27	2	Support IT – groupe 2	Mariée	Bac+3
Z.	Féminin	41	6	Coordinatrice santé	Célibataire	Bac+3

Légende : Superintendant fabrication = chef d'équipe de production ; production planer and reporting = chef d'équipe de gestion des stocks ; Digital manager = Chargé de l'administration et de l'animation de la plateformes digitales ; Customer care = responsable des chargés de la clientèle ; Travel Coordinator = responsable des formalités liées aux déplacements des employés et prestataires de l'entreprise ; Dispatch supervisor = chef d'équipe d'ensachage et de sécurité ; Performance analysis = chef de bureau d'évaluation des équipes de ventes ; Support IT = responsable cellule informatique ; CEPE = certificat d'études primaires et élémentaires ; Probatoire = diplôme d'études du secondaire permettant d'accéder en classe de terminale au Cameroun.

Source : Enquête (Janvier- Mars 2020).

1.2.2. Le cas étudié et son contexte

Cette étude porte sur une organisation privée opérant dans le secteur industriel au Cameroun, que nous nommons CC. CC est une société anonyme, filiale d'un groupe afro-européen de matériaux de construction. Créé au début des années 1960, CC a pour objectif d'être le partenaire privilégié des acteurs de la construction et des travaux publics au Cameroun et en

Afrique centrale. Dans cette perspective, elle produit et vend dans cet environnement du ciment, des granulats et du béton prêt à l'emploi. Marqué depuis une décennie par de nombreuses mutations stratégiques et opérationnelles, ce cas est particulièrement intéressant pour plusieurs raisons.

De prime abord, l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché des matériaux de construction a conduit l'entreprise CC à perdre la situation de quasi-monopole qu'elle détenait sur le marché national et sous régional. Ces entreprises concurrentes, qui produisent localement ou importent les produits pour satisfaire la forte demande en matériaux de construction, ont en effet largement contribué à la baisse des résultats de CC. Ainsi, dans un contexte de guerre économique (Dejours, 1998), l'entreprise CC est appelée à développer des actions mais aussi des moyens lui permettant de retrouver et de maintenir son statut de leader.

Ensuite, au regard de la dynamique nouvelle impulsée par l'arrivée de nouveaux dirigeants à la tête de CC (Directeur général, Directeur comptable et financier, Directeur d'usine), cette entreprise s'est lancée dans un vaste chantier de réformes visant à redynamiser ses activités et son fonctionnement. Cela s'est traduit notamment par un élargissement de la gamme de ses produits, la création et la mise en service d'un nouveau site de production, le recours accru aux sous-traitants, une production en continue dans les différents sites de l'entreprise, et la mise en place d'une politique de GRH visant à féminiser l'effectif du personnel. Dans ce contexte de pressions économiques et de transformations organisationnelles (Djabi et Perrot, 2016), les employés de CC sont de plus en plus démunis pour faire face aux risques et à l'anxiété.

En fin, des tensions entre la direction et les salariés sont de plus en plus légions et connus du public. Ceci contribue grandement à détériorer l'image de marque de l'entreprise mais aussi à dégrader la santé physique et mentale de ses employés. Au quotidien, le personnel dit être « fatigué » et « avoir besoin de repos ». De ce fait, on observe une recrudescence d'absences justifiées en repos maladie dues aux risques psychosociaux et particulièrement au stress. A titre d'illustration, l'infirmerie de cette entreprise a enregistré 554 cas de troubles musculo-squelettiques (TMS), 192 cas d'asthénie, et 630 jours de repos maladie sur la période allant de janvier à mai 2019. Ces estimations, qui font état des tendances générales au sein de l'entreprise CC, concernent majoritairement les managers de proximité qui représentent 27,83% du personnel de cette entreprise.

En analysant le stress au travail de cette catégorie socioprofessionnelle, la présente étude questionne les facteurs, les manifestations, et les stratégies d'adaptation individuelles associés à ce phénomène complexe. Ainsi, ce cas unique est susceptible d'apporter une compréhension du stress professionnel vécu par les managers de proximité en Afrique et particulièrement au Cameroun. Il offre également l'opportunité de proposer des solutions à ce fléau dans un contexte particulier marqué par des mutations conjoncturelles et structurelles que connaît l'entreprise CC : baisse continue des résultats, mise en place d'un système de production continue, externalisation des activités, féminisation des effectifs du personnel, révision de la stratégie de l'entreprise, investissements massifs dans l'outil de production.

2. Présentation des résultats et leurs analyses

Il est question ici de présenter les résultats de notre étude. Ensuite, ces résultats sont analysés et des préconisations pour les managers seront présentées.

2.1. Présentation des résultats de l'étude

La présentation des résultats de cette étude débute par l'examen des facteurs de stress professionnel chez les managers de proximité au Cameroun. Nous mettons ensuite l'accent sur les incidences du stress vécu par ces acteurs organisationnels clés.

2.1.1. Les facteurs du stress professionnel chez les managers de proximité à CC

Les facteurs de stress professionnel vécu par les managers de proximité, dans un contexte de mutations, sont regroupés en trois types (Tableau 3) en fonction des éléments susceptibles de générer le stress. Dans les lignes qui suivent, nous distinguons les facteurs liés à l'activité, les facteurs organisationnels, des facteurs associés au contexte de travail.

Tableau 3 : synthèse des facteurs de stress professionnel chez les managers de proximité à CC

Facteurs		Dimensions	
Activités et organisation du travail	Activités liées au travail	Risques opérationnels	○ Chutes, problèmes oculaires, troubles auditifs, infections pulmonaires)
		Disponibilité et qualité des ressources de travail	○ Indisponibilité des ressources ○ Fiabilité des ressources
	Organisation du travail	Gestion du temps et des priorités	○ Gestion du temps ○ Gestion des priorités
		Surcharge de travail	○ Exécution des heures supplémentaires ○ Conciliation vie professionnelle/vie privée
		Autonomie au travail	○ Faible pouvoir de décision
		Tensions de rôles	○ Ambiguïté de rôles ○ Conflits de rôles
	Contexte de travail	Environnement physique de travail	○ Nuisances physiques (chaleur, humidité, bruit...)
Reconnaissance au travail		○ Critères de reconnaissance au travail peu connus ○ Procédures inadéquates	

Source : Enquête (Janvier- Mars 2020).

○ Les facteurs de stress liés à l'activité de travail

Conformément au discours des répondants, deux grands facteurs de stress sont liés à l'activité ou au contenu du travail. Le premier facteur a trait aux risques encourus au poste de travail. La plupart des employés en situation de stress ou d'épuisement professionnel indiquent qu'ils exercent leurs activités dans un environnement caractérisé par des risques inhérents à l'exécution de leurs tâches (chutes, problèmes oculaires, troubles auditifs, rhume ...etc.). Les propos du répondant A l'attestent : « *je dois passer sans transition d'un environnement chaud pour le froid* ». Par contre, le répondant C relève qu'« *au quotidien, je suis exposé à l'irritation des yeux et des poumons du fait de la manipulation des huiles, des graisses et autres produits que j'utilise pour entretenir les machines* ». Le répondant D ajoute « *à mon poste de travail, je cours le risque de chuter dans le broyeur. Il arrive aussi très souvent que le ciment se déverse sur mon visage ou sur mon corps* ». Le second type de facteur de stress à

CC relève de la qualité et de la disponibilité des ressources de travail. Les répondants C et J révèlent en effet que le manque de moyens pour effectuer leurs tâches contribue de façon significative au stress comme nous pouvons le constater dans leurs discours : « *les équipements sont vétustes et les moyens insignifiants. Il faut faire des mains et des pieds pour aboutir aux résultats escomptés* » (Répondant C). « *Il nous manque un véhicule pour nos déplacements professionnels* » (Répondant J). Enfin, le manque de ressources est présenté comme un des facteurs de stress chez les managers de proximité à CC comme l'indique le répondant C : « *Des problèmes surviennent généralement lorsqu'on me confie des tâches sans le matériel pour les exécuter* ». Ce point de vue s'illustre également dans les propos du répondant K : « *je suis stressé lorsqu'on m'assigne des objectifs à atteindre sans les moyens nécessaires* ».

○ *Les facteurs de stress liés à l'organisation du travail*

L'examen des discours des participants à cette étude révèle que la gestion du temps et des priorités constitue un facteur majeur de stress chez les managers de proximité. En effet, dans un environnement marqué par une forte concurrence, les managers de proximité au sein de CC sont généralement appelés à produire des résultats dans des délais très courts comme le soulignent les propos des répondants A, M, et N. « *Je dois rapidement trouver des solutions aux problèmes qui me sont posés à tout moment* » (Répondant A). « *Je dois traiter les commandes des clients dans les délais très courts afin de réduire leur temps d'attente* » (Répondant M). « *Nous avons des délais très courts et devons gérer des urgences très souvent* » (Répondant N). Par ailleurs, au regard du traitement des données collectées, la surcharge de travail apparaît comme une des causes de stress chez la plupart des répondants. Les propos du répondant E illustrent bien cette situation: « *... en moyenne, je travaille douze heures par jour et ce temps est insuffisant pour exécuter ma tâche quotidienne* ». Ceci est également agrémenté dans les propos du répondant U, qui atteste que : « *j'effectue onze heures de travail par jour. La plupart du temps, il m'arrive de ne pas achever le travail demandé* ».

Par ailleurs, comme proposés par Karasek (1979), les stress professionnel de ces agents découlent du faible degré d'autonomie et de responsabilités accordé à ces acteurs. Cette situation se manifeste particulièrement lorsqu'il faut prendre des décisions stratégiques, comme l'indique la déclaration du répondant Y : « *... mon pouvoir de décision est moyen dans la mesure où certaines décisions sont prises sans consulter le chef. Mais celles pertinentes nécessitent impérativement l'avis du chef* ». Ce point de vue est partagé par le répondant T qui atteste que : « *... je dois consulter le chef, s'il y a un impact sur le client ou l'employé* ». D'autre part, les méthodes de travail, les conflits de rôles et l'imprécision des missions se présentent comme des facteurs de stress chez les managers de proximité à CC, comme l'indiquent les propos des répondants B, E et C : « *.. Quand nos avis divergent sur les méthodes de travail, il m'arrive d'avoir des problèmes avec mon chef* » (répondant B). « *Mon chef et moi connaissons parfois des différends lorsqu'il veut faire mon travail à ma place* » (répondant E).

○ *Les facteurs de stress liés au contexte de travail à CC*

Plusieurs facteurs inhérents au contexte organisationnel dans lequel le travail se déroule contribuent fortement au stress professionnel des managers de proximité à CC. Le premier facteur a trait à l'environnement physique de travail. La quasi-totalité des employés en situation de stress indiquent qu'ils exercent leurs activités dans un environnement caractérisé par des nuisances physiques au poste de travail (chaleur, humidité, bruit...etc.). Le second a trait à la reconnaissance au travail. En droite ligne des préconisations de Siegrist (1996), la présente étude révèle que le manque de reconnaissance au travail est également un élément clé dans l'occurrence du stress professionnel des managers de proximité en contexte camerounais. De prime abord, ces acteurs mettent en avant des frustrations liées au manque d'informations sur les critères qui président à l'attribution des récompenses. Le discours tenu par le répondant A l'illustre à suffisance : « *Depuis mon arrivée dans cette entreprise, les critères qui permettent d'accorder une récompense aux salariés ne sont pas connus de tous. A la longue, cela va créer une situation explosive* ». Ensuite, la majorité des participants à cette étude trouve que les critères qui forment le système de reconnaissance ne sont pas toujours objectifs. Cette particularité est visible dans les déclarations des répondants P et R : « *de plus en plus, on observe que certaines obtiennent une prime de performance plus élevée que celle des autres, alors que cela ne reflète pas toujours la réalité* » (répondant P). « *L'on a souvent l'impression qu'il n'y a pas de suite logique en termes de reconnaissance au travail dans cette entreprise* ». En fin, force est de constater que « *les procédures de récompenses sont inadéquates* » (Répondant Q).

2.1.2. *Les incidences du stress professionnel des managers de proximité au Cameroun*

Les résultats de cette étude montrent que le stress professionnel chez les managers de proximité en contexte camerounais est associé à de nombreuses conséquences individuelles et organisationnelles, d'une part. D'autre part, force est de constater que ces acteurs déploient diverses stratégies afin de s'ajuster au stress au travail.

○ *Les manifestations du stress professionnel des managers de proximité au Cameroun*

Le tableau 4 présente les principaux points qui ressortent des entretiens menés auprès de ces managers de proximité en contexte camerounais. De prime abord, la présente étude souligne la place non négligeable de l'épuisement professionnel et des maladies comme manifestations tangibles du stress des managers de proximité en contexte camerounais en général et en particulier au sein de l'entreprise CC. Ensuite, une interaction difficile entre la vie professionnelle et la vie privée est mise en exergue par ces acteurs organisationnels clés. Enfin, le stress vécu par cette catégorie socioprofessionnelle se traduit par des comportements contreproductifs (retard, absentéisme) ; généralement décrits par Rotundo et Sackett (2002) comme un ensemble d'actes volontaires distincts qui nuisent ou ont l'intention de nuire à l'organisation et/ou ses parties prenantes.

Tableau 4 : manifestations tangibles du stress professionnel chez les managers de proximité à CC

Manifestations		Illustration par des verbatim
Physio-pathologiques	Tension mentale	« Face au stress, ma tension est souvent très élevée et je suis la plupart du temps fatiguée » (Répondant L)
	Fatigue	
	Céphalées	« Quand je sens que la pression au travail augmente, il m'arrive d'avoir très mal à la tête et j'ai mal partout » (Répondant D)
	TMS	
Emotionnelles	Irritabilité	« Quand je suis stressé, je ne suis pas de bonne compagnie et j'ai tendance à être courroucé et facilement irritable » (Répondant O).
	Nervosité	
	Anxiété	« En situation stressante au travail, je suis peu concentré, nerveux, et anxieux » (Répondant F)
Comportementales	Conciliation vie professionnelle/vie privée difficile	« En semaine, je rentre tard et je travaille le samedi de même que certains jours fériés. Ceci ne me permet pas de jouer pleinement mon rôle de mère et d'épouse » (Répondant K) « je rentre tardivement, et cela ne me permet pas toujours d'échanger avec les membres de ma famille » (Répondant T)
	Comportements contreproductifs	« Lorsque je suis stressé, il m'arrive d'être absent à mon poste de travail. Ceci arrive généralement le week-end et les jours fériés » (Répondant B)

Source : Enquête (Janvier- Mars 2020).

- Les stratégies d'adaptation au stress professionnel des managers de proximité à CC

Les actions et moyens permettant aux managers de proximité de gérer le stress à CC se présentent différemment selon les facteurs de stress identifiés dans cette étude. Le tableau 5 met en exergue quelques stratégies ayant émergées de l'analyse des données collectées.

Tableau 5 : Stratégies d'ajustement au stress professionnel chez les managers de proximité à CC

Facteurs	Stratégies d'ajustement	Illustrations par des verbatim
Environnement physique de travail	Concentration accrue au travail	« je me concentre sur mon travail ». (Répondant D).
Gestion du temps et des priorités	Élaboration d'un planning personnel de travail :	« J'essaye de faire mon travail selon mon planning et donc de ne pas trop céder au stress » (Répondant O)
	Trouver du plaisir au travail	« Je m'efforce de faire de mon travail une partie de plaisir » (Répondant O)
Surcharge de travail	Partage des difficultés rencontrées avec les collègues et la hiérarchie :	« je discute avec mes collègues...je rends compte et fais part à mon supérieur hiérarchique de mes difficultés » (Répondant Q)
	Prise de recul :	« je reste calme, je parle moins, j'essaie de faire le vide... » (Répondant T).
Ambiguïté et conflits de rôle	Loisirs/distraction :	« J'écoute la musique » (Répondant C)
	Activité physique :	« je fais du sport » (Répondant E)
	Soutien social extra professionnel :	« je débats, je discute avec mes amis » (Répondant G)

Source : Enquête (Janvier- Mars 2020).

2.2. *L'analyse des résultats*

L'analyse des résultats obtenus est faite ici en suivant deux axes : les facteurs de stress d'une part, et d'autre part, les incidences associées au stress au travail des managers de proximité en période de crise.

2.2.1. *Dissection des facteurs de stress au travail des managers de proximité à CC*

D'une part, l'analyse du discours des managers de proximité en contexte camerounais amène à considérer qu'en temps de crise, le stress au travail vécu par ces acteurs organisationnels clés est une réalité déterminée par les activités et l'organisation du travail. En effet, la quasi-totalité des participants à cette étude déclarent être l'objet de fortes exigences qualitatives et quantitatives associées à la disponibilité des ressources, la gestion du temps, la surcharge de travail mais aussi aux tensions de rôles et aux risques opérationnels. Ainsi, les résultats de cette étude révèlent que les travaux exigeant beaucoup de précision, de vigilance, et ceux nécessitant un fort rendement ou une forte autonomie se présentent comme de véritables sources de stress chez les managers de proximité. Le rôle de certains de ces facteurs dans l'occurrence du stress au travail, a déjà été relevé dans des recherches en contexte camerounais. Particulièrement, l'organisation du travail est présentée par Douanla (2010) comme un déterminant majeur du stress professionnel dans les entreprises au Cameroun.

D'autre part, les résultats obtenus révèlent que le contexte dans lequel le travail se développe est un agent de stress professionnel chez les managers de proximité en période de crise. En effet, les managers de proximité interviewés indiquent que le fait de travailler dans un environnement de travail marqué par des conditions physiques et matérielles difficiles (nuisances physiques, chaleur, humidité, bruit), l'introduction de nouveaux modes d'organisation du travail (diversification des produits, production en continue), et l'absence d'informations relatives à l'attribution des récompenses au travail (procédure, critères) se présentent comme des facteurs de stress professionnel. En lien avec Douanla (2010), nous pensons que ce résultat pourrait s'expliquer en partie par l'actualité du modèle paternaliste en Afrique et au Cameroun en particulier. Dans ce modèle, le pouvoir est au service de ceux qui le détiennent et se caractérise par des abus, un échange inégal avec les subalternes, et l'absence d'équité. De telles pratiques sont de nature à favoriser l'occurrence du stress professionnel en contexte africain.

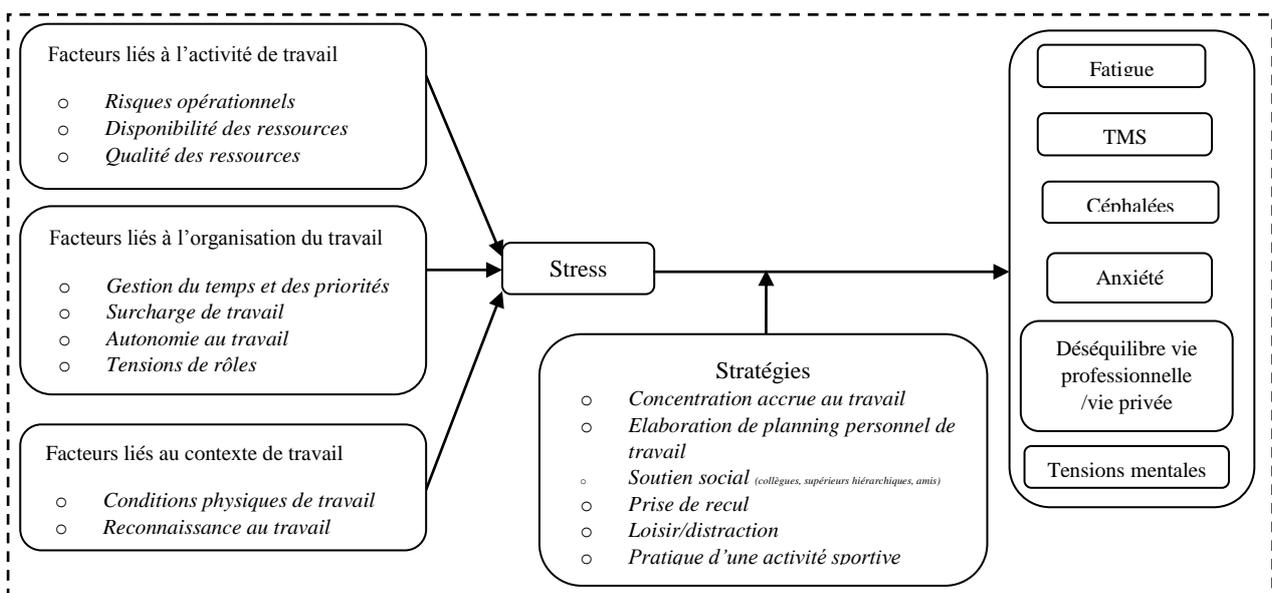
2.2.2. *Analyse des incidences associées au stress des managers de proximité à CC*

De prime à bord, les résultats obtenus illustrent que le stress professionnel chez les managers de proximité à CC se manifeste par l'épuisement professionnel. Ce résultat peut s'expliquer par de forts enjeux organisationnels, la pénurie de compétences croissante et la rareté des ressources matérielles de qualité dans la plupart des pays de l'Afrique sub-saharienne. Nos résultats montrent également que l'interférence du travail sur la vie familiale est un facteur de stress des managers de proximité. Cette préoccupation concerne majoritairement les femmes, qui sont tenues de répondre aux exigences organisationnelles mais aussi aux sollicitations familiales et sociales. En Afrique sub-saharienne, notamment au Cameroun, une explication plausible peut être donnée par la dynamique fonctionnelle des ménages largement basée sur le patriarcat (Bilampoa *et al.*, 2021). En effet dans ce modèle de société, l'observation de la vie quotidienne montre que la plupart des activités domestiques (prise en charge des enfants,

santé, éducation, religion...etc.) sont confiées aux membres de sexe féminin. Cela crée en conséquence un conflit entre les rôles professionnel et familial à jouer par les femmes et dans lesquels des pressions venant de l'emploi et la famille ne sont pas toujours conciliables. Ensuite, pour faire face au stress au travail, les managers de proximité adoptent diverses stratégies individuelles afin de s'ajuster face à cet état de perturbation psychologique. Cela semble se justifier par le fait que le stress est d'abord un phénomène individuel avant d'être une manifestation sociale, bien que les employés interviewés aient aussi recours au soutien des relations extraprofessionnelles pour gérer leur stress. Une autre explication plausible réside dans l'absence d'une stratégie de gestion du stress professionnel au sein de la plupart des organisations en contexte camerounais et même au plan national.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons dire que notre proposition de recherche est confirmée. Le cas étudié amène ainsi à considérer que dans un contexte de mutations organisationnelles, le stress professionnel des managers de proximité est causé par des facteurs liés à l'organisation et au contexte de travail dont la prise en compte conduit ces acteurs à développer diverses stratégies afin de faire face à ce phénomène complexe. Pour autant, si nos résultats corroborent les résultats des études internationales sur le stress au travail (Karasek, 1979 ; Siegrist, 1986 ; Bourgeois et Verellen, 1996 ; Xu *et al.*, 2019), d'autres variables doivent être pris en compte dans l'appréhension des facteurs de stress chez les managers de proximité en période de crise. Au regard des résultats obtenus, les facteurs liés à l'activité (risques opérationnels, disponibilité des ressources matérielles), les tensions de rôles mais aussi les conditions physiques de travail occupent une place de choix parmi les facteurs potentiels de stress professionnel. Force est aussi de constater que la conciliation vie professionnelle/vie privée, la concentration accrue au travail, et l'élaboration d'un planning individuel de travail sont à considérer dans l'analyse des incidences associées à cet état émotionnel. Ceci nous a conduits à proposer un nouveau modèle conceptuel qui pourrait être testé dans des recherches futures comme le montre la figure ci-dessous.

Figure 2 : Nouveau modèle conceptuel



Source : auteur à partir des données de l'enquête (Janvier- Mars 2020).

Conclusion

A partir d'une étude de cas, la présente recherche avait pour objet d'appréhender les facteurs et les incidences du stress professionnel des managers de proximité en période de crise. À l'issue d'une analyse de contenu des données collectées par des entretiens semi-directifs auprès de 26 de ces managers, nous avons pu mettre en évidence que dans ce contexte en général et en période de mutations organisationnelles en particulier, le stress professionnel chez les managers de proximité est dû par une conjonction de facteurs manifestes dont la prise en compte conduit ces acteurs organisationnels clés à développer des stratégies de nature diverses afin de faire face à ce phénomène complexe.

Premièrement, les résultats obtenus montrent que le stress vécu par ces personnels semble être expliqué par les facteurs liés à l'activité et l'organisation du travail, mais aussi par le contexte dans lequel le travail se déroule. Deuxièmement, ce phénomène complexe se traduit par des manifestations diverses qui affectent le bien-être de ces managers et le fonctionnement des organisations qui les emploient. Parmi ces manifestations figurent en bonne place les tensions mentales, la fatigue, les TMS, les irritations, la nervosité, une difficile conciliation vie professionnelle/vie privée, et l'absentéisme au poste de travail. Troisièmement, le vécu de cet état de perturbation psychologique amène les managers de proximité en contexte camerounais à valoriser diverses stratégies afin de gérer les situations stressantes au travail. Au regard des données collectées, la concentration accrue au poste de travail, l'élaboration de planning personnel, la recherche de soutien auprès des collègues ou des amis, la prise de recul et la pratique d'une activité sportive régulière se présentent comme des actions de choix. Les résultats de cette étude montrent ainsi la complexité du stress professionnel et la complémentarité qui existe entre les facteurs et les incidences de ce phénomène.

Bien que nos résultats nécessitent d'être considérés avec précaution, compte tenu de leur validité externe, des implications managériales peuvent émerger de cette étude. En effet, il serait alléchant que des pratiques de GRH porteuses de sens soient valorisées au sein des organisations afin d'accompagner les managers de proximité à prévenir et à gérer au mieux le stress au travail en période de crise et au-delà. Un des premiers axes à développer est l'amélioration des conditions physiques et matérielles de travail. En accord avec les préconisations de l'OIT (2016), cette option présente l'avantage d'atténuer les nuisances physiques et de limiter les situations de risques opérationnels que nous avons relevé dans cette étude. Un autre axe qui pourrait être envisagé est l'accroissement de l'implication au travail de ces managers. Dans cette perspective, des actions telles que l'amélioration de la communication, une plus grande participation à la prise de décision et un feedback régulier, pourraient être entreprises pour réduire les tensions de rôles auxquelles ces acteurs sont couramment soumis dans l'exercice de leurs fonctions (Commeiras *et al.*, 2007). En fin, un soutien organisationnel perçu et un soutien social plus conséquents pourraient permettre à ces managers de se détourner des comportements contreproductifs généralement associés aux situations stressantes au travail (Colle et Moisson, 2007).

Cette étude présente néanmoins quelques limites. De prime abord, la méthode qualitative valorisée dans ce travail présente habituellement un risque de subjectivité de la part de la personne interrogée et/ou de l'intervieweur, et d'autre part une généralisation difficile des

résultats (Yin, 2013). L'élargissement de l'échantillon par l'interrogation d'un plus grand nombre de managers de proximité et l'utilisation d'un logiciel de statistique textuelle d'analyse de contenu automatisée aurait été un appui important afin d'avoir des résultats encore plus probants. Ensuite, la présente étude se limite à une seule année d'investigation et à un seul cas. Des recherches futures menées dans le temps et au sein de différentes entreprises sont autant d'issues possibles. En fin, l'identification des facteurs et incidences du stress professionnel des managers de proximité pourrait être enrichie par l'intégration d'autres variables telles que la personnalité (Peiro, 1994), l'engagement organisationnel (Codo et Sopranot, 2014) car, comme le relèvent Giauque et al. (2013), le stress est d'abord un phénomène individuel avant d'être une manifestation sociale.

Références bibliographiques

- Ashong G.G.N.A., Rogers H., Botwe B.O, Anim-Sampong S. (2015), « Effects of occupational stress and coping mechanisms adopted by radiographers in Ghana », <http://dx.doi.org/10.1016/j.radi.2015.09.002>
- Bilampo G. T., Sitsopé T. A., David J.S. (2021), « Conciliation vie familiale et vie professionnelle par les femmes travaillant dans le secteur public de la santé à Lomé : quelles stratégies d'adaptation ? », *Revue Interventions économiques*. <http://journals.openedition.org/>
- Bouba B., Hamadou B., Tsapi V. (2020), « Le stress professionnel et performance des PME agroindustrielles au Cameroun », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, n°6, vol. 3 : n° 1, p. 62-84.
- Bourgeois E, Verellen C. (1996), « Le stress chez les cambistes : de l'identification des facteurs influents à l'ébauche d'un modèle prédictif et préventif du stress au travail », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 2, 1-2, 149-162.
- Bruchon-Schweitzer M.L. (2001), « Le coping et les stratégies d'ajustement face au stress », *Recherche en soins infirmiers*, n°67, p. 68-83.
- Cameroon hypertension society. (CAMHYS, 2017), *Impact du stress sur la santé des employés au Cameroun*. Yaoundé, CAMHYS.
- Cazabat S., Barthe B., Cascino N. (2008), « Charge de travail et stress professionnel: deux facettes d'une même réalité ? », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 10-1, p. 1-19
- Codo S, Soparnot R. (2014), « Le rôle ambivalent de l'engagement au travail dans le stress professionnel des managers de proximité du secteur public », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 102, p.173-191.
- Codo S. (2013), « Promouvoir la reconnaissance chez les managers de proximité », *Actes du XXVIII^{ème} Congrès de l'AGRH, Paris*.
- Colin T., Grasser B, Oiry E. (2009), « Agent de maîtrise, un défi pour la prospective métier », *Management & Avenir*, 2009/5, n°25, p. 335-353.
- Colle R, Moisson V. (2007), « L'impact du stress professionnel et du déséquilibre effort/récompense sur l'intention de départ des infirmières », *Actes du XXII^{ème} Congrès de l'AGRH*.

- Commeiras N., Loubès A., Fournier C. (2007), « Les managers de rayon face aux tensions de rôle : quelles incidences sur l'implication au travail ? », *Actes du XXII^{ème} Congrès de l'AGRH*.
- Djabi M, Perrot S. (2016), « Tensions de rôle : proposition d'une grille d'analyse », *Management International*, vol. 21, n°1, p. 140-148.
- Douanla J. (2010), « Les déterminants du stress professionnel en contexte camerounais », In Bassirou Tidjani et Emmanuel Kamdem (coord.), éd. *Management & Société*, p. 256-278.
- Edey Gamassou C. (2003), « Innover sans stress et gérer le stress innovant », *Actes du XIV^{ème} Congrès de l'AGRH*.
- Giauque D., Resenterra F., Siggen M. (2013), « Stress et satisfaction au travail des managers de proximité dans les hôpitaux de Suisse Romande dans un contexte de réformes », *@GRH*, 2013/4, n° 9, p. 123-155.
- Gintrac A. (2011), « Le stress professionnel, un état des lieux », *Management & Avenir*, 2011/1, n°41, p.89-106.
- Hobfoll S.E. (1989), « Conservation of resources », *American Psychologist*, n°44, p. 513-524.
- Jamal Y. (2017), « Coping stratégies as a mediator of hardiness and stress among rescue workers », *Studies on Ethno-Medicine*, 11(3), 201-208.
- Karasek R.A. (1979), « Job demands, job decision. Latitude and mental strain : implication for job redesign », *Administrative Quarterly*, vol.24(2), p.285-304.
- Klein H.J., Molloy J.C., Brinsfield C.T. (2012), « Reconceptualizing workplace commitment to redress stretched construct : Revisiting assumptions and removing confounds », *Academy of Management Review*, 37, 130-151.
- Lazarus R, Folkman S. (1984), *Stress, Appraisal and Coping*, New York, Springer.
- Légeron P. (2008), « Le stress professionnel », *L'information psychiatrique*, 2008/9, vol. 84, p. 809-820.
- Lemyre L, Tessier R. (2003), « Mesure de stress psychologique (MSP) : se sentir stressé-e », *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 20(3), p. 302-321.
- Miles M.B, Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.
- Montgomery C., Morin Y., Demers S. (2010), « Le stress, les stratégies d'adaptation, le locus de contrôle et l'épuisement professionnel chez les professeurs universitaires francophones », *Revue canadienne d'enseignement supérieur*, vol.10, p.69-99.
- Nkakleu R, Manga B. (2015), « L'implication organisationnelle des personnels-cadres dans les PME : le role de la tontine d'entreprise en contexte camerounais », *Revue internationale P.M.E.*, 28(3-4), 287-313. <https://doi.org/10.7202/1035418arr>
- Organisation Internationale du Travail. (OIT, 2016), *Stress professionnel: un défi collectif*, 978-92-2-330642-7 (web pdf), Genève.
- Peiro J.M. (1994), « Personality and coping as moderators of work stress processes models, methods and measures », *Work and Stress*, 8,2, 110-129.
- Roger A, Roques O. (1995), « Le stress professionnel des cadres : Déterminants et modes de réactions », *Actes du VI^{ème} Congrès de l'AGRH*.
- Ryu G.L., Yang Y.S., Choi M. (2020), « Mediating role of coping style on the relationship between job stress and subjective well-being among Korean police officers », *BMC Public Health*, 20, 470-.

- Saoussany A, Asbayou M. (2019), « Le stress professionnel chez l'entrepreneur : ses facteurs et ses incidences », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, n°2, Janvier, p. 424-442.
- Selye H. (1956), *The stress of life*, New York, Mc Graw-Hill.
- Siegrist J. (1986), « Adverse health effects of high effort low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), p. 27-33.
- Steiler D, Rosnet E. (2011), « La mesure du stress professionnel. Différentes méthodologies de recueil », *La revue des Sciences de Gestion*, 2011/5, n° 251, p. 71-79.
- Tessier N. (2006), « L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress professionnel », *Management & Avenir*, 2006/2, n°8, p. 143-158.
- Vinot A, Vinot D. (2017), « Le management au défi du stress des professionnels dans les établissements d'accueil des personnes âgées dépendantes », *Journal de gestion et d'économie médicales* 2017/4 (Vol.35), p. 159-177.
- Xu H., Johnston A.N.B., Greenslade J.H., Wallis M., Elder E., Abraham L., Thom O., Carlstom E., Crilly, J. (2019), « Stressors and coping strategies of emergency department nurses and doctors : A cross-sectional study », *Australian Emergency Care*, 22, 180-186.
- Yin R.K. (2013), *Case study Research : Design and Methods*, SAGE Publications.