



Stratégies de gestion de la souffrance au travail en situation de risques psychosociaux chez les enseignants du primaire public de la région de l'Extrême-Nord, Cameroun

Kawaina Gassissou Abel

Doctorant en Psychologie, Université de Maroua, Cameroun

Doi: 10.19044/esipreprint.12.2025.p386

Approved: 16 December 2025

Copyright 2025 Author(s)

Posted: 18 December 2025

Under Creative Commons CC-BY 4.0

OPEN ACCESS

Cite As:

Kawaina Gassissou, A. (2025). *Stratégies de gestion de la souffrance au travail en situation de risques psychosociaux chez les enseignants du primaire public de la région de l'Extrême-Nord, Cameroun*. ESI Preprints. <https://doi.org/10.19044/esipreprint.12.2025.p386>

Résumé

La présente étude porte sur les *stratégies de gestion de la souffrance au travail chez les enseignants du primaire public*. Elle part du constat selon lequel les enseignants dans l'exercice de leur profession peinent à trouver des stratégies appropriées pour gérer leur souffrance au travail. L'objectif général est de déceler les différentes stratégies déployées par les enseignants du primaire public pour gérer leur souffrance au travail en situation de risques psychosociaux. Quarante-deux participants issus des six départements de la Région de l'Extrême-Nord du Cameroun ont pris part à l'étude. Les résultats de l'analyse diachronique révèlent trois périodes importantes de la vie des travailleurs dont le début de la carrière, le plein exercice et la continuité, qui sont chacune jonchées de souffrances particulières et auxquelles différentes stratégies sont déployées pour la gestion. Nous recommandons aux enseignants de développer une attitude résiliente et aux pouvoirs publics d'apporter leur soutien tant psychologique que matériel pour réduire la souffrance des professionnels de la craie.

Mots clés : Stratégies, gestion, souffrance au travail, risques psychosociaux et enseignants

Strategies of managing suffering at work in situations of psychosocial risks among public primary school teachers in Far North Region, Cameroon

Kawaina Gassissou Abel

Doctorant en Psychologie, Université de Maroua, Cameroun

Abstract

This study focuses on strategies for managing suffering at work among public primary school teachers. It starts from the observation that teachers in the exercise of their profession struggle to find appropriate strategies to manage their suffering at work. The general objective is to identify the different strategies deployed by public primary school teachers to manage their suffering at work in situations of psychosocial risks. Forty-two participants from the six departments of the Far North region of Cameroon took part in the study. The results of the diachronic study reveal three important periods in the life of the workers, including the start of career, full employment, and continuity, each of which is littered with particular suffering and to which different strategies are deployed in management. We recommended that teachers develop a resilient attitude and that the public authorities provide both psychological and material support to reduce the suffering of chalk professionals.

Keywords: Strategies, management, work suffering, psychosocial risks, and teachers

Introduction

Le milieu professionnel subit des mutations qui ont des incidences sur les conditions de travail au point d'entamer le bien-être des travailleurs. Les enseignants en général et ceux du primaire en particulier, font face à des réalités qui les font souffrir. Les conditions de travail associé à la complexité de la tâche contribuent à accentuer les risques psychosociaux. Cependant, les enseignants doivent y faire face et trouver des stratégies pour gérer cette souffrance afin de pouvoir continuer d'exercer.

La théorie psycho dynamique du travail de Dejours reconnaît la possibilité de ressentir du plaisir à travailler. Le travail est présenté comme le symbole de la liberté de chacun, le seul instrument qu'on a pour atteindre son épanouissement personnel et son autoréalisation (Dejours, 2012). Il procure à celui qui l'exerce une sorte de liberté quant à son existence au-delà des pressions mentales et de celles de sa société. En effet, l'exercice d'un travail

quelconque procure du bonheur à celui qui l'exerce du fait du revenu qu'il rapporte et lui permet de subvenir à ses besoins au quotidien mais aussi de celui de sa famille. Par ailleurs, l'environnement de travail permet à l'individu d'accéder au bonheur au regard des possibilités qu'il lui offre pour lui permettre d'atteindre ses objectifs professionnels (Fleury-Bahi, 2010).

Des études menées sur les travailleurs en milieu professionnel au Cameroun montrent qu'ils vivent des situations de souffrance du fait de la surcharge de travail. On se rend compte dans la réalité quotidienne que beaucoup de travailleurs croupissent sous des contraintes professionnelles qui les asservissent et les empêchent de s'épanouir véritablement. Les travaux de Manga *et al.* (2020) sur le *burn out* et les facteurs associés chez les enseignants des établissements secondaires publics à Douala révèlent que la prévalence du *burn out* est de 78,8 % ; ce taux est associé aux facteurs socioprofessionnels. Cependant, peu d'investigations sont menées sur les enseignants du primaire de la région de l'Extrême-Nord du Cameroun qui présente des spécificités au niveau des structures d'encadrement comme les salles de classes et du climat qui jouent en défaveur des activités liées à l'apprentissage.

Au regard de ce qui précède, il y a lieu de se rendre compte que le vécu des enseignants sur le terrain contraste avec la théorie psycho dynamique de travail de Dejours (2012). Cette étude qui pose le problème de choix de stratégies de gestion de la souffrance au travail en situation de risques psychosociaux, permettra de déceler les différentes stratégies de gestion de la souffrance au travail et de les discuter au regard de la littérature existence. Elle proposera aussi un protocole de gestion de la souffrance pouvant aider les enseignants en souffrance afin de choisir des stratégies adaptées à leur vécu.

Revue de la littérature

Le travail en contexte de risques psychosociaux

Dejours (1993) définit le travail comme un lieu de production de soi et des rapports sociaux. Ainsi, le travail n'est plus qu'addition de gestes professionnels concrets, il devient un espace de signification entre le sujet et le champ social, soit l'« être» et le «faire». Dejours (2006) distingue le travail prescrit du travail réel. Le concept de travail prescrit représente les attentes des supérieurs envers leurs employés. Le travail réel quant à lui, représente la capacité des participants à satisfaire aux exigences patronales, la façon dont ils interprètent la réalisation de ces exigences et les répercussions de ces exigences sur leur travail. La souffrance pour sa part est la réaction affective qui accompagne la douleur (Syllami, 2010). Elle représente la valeur supplémentaire de la douleur que l'homme dans sa capacité de résignation n'a pu absorber et de ce fait l'a consignée dans un

bloc plus vaste et plus étendu qui devient un réservoir en attendant de trouver des voies d'expulsion ou d'éradication, eu égard aux ressources internes disponibles au moment des faits.

L'expression risques psychosociaux désigne les risques pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental (Jacquelin et Gollac, 2012). Ces risques proviennent de l'organisation du travail, du contenu des tâches, des conditions de vie au travail ainsi que des relations interpersonnelles au travail. L'enseignant dans l'exercice de sa profession est appelé à trouver des moyens pour gérer sa souffrance au travail afin de ne pas subir ses affres.

Stratégies de gestion de la souffrance au travail des enseignants

Dans la gestion de la souffrance des enseignants au travail, les stratégies employés sont des stratégies de gestion collectives et des stratégies dites individuelles.

Les stratégies collectives de gestion de la souffrance des enseignants

Veyrac et Dumas (2015) en étudiant le cas d'enseignants se déclarant eux-mêmes en difficulté, proposent trois axes d'accompagnement: développer la confiance en soi, la reconnaissance par l'écoute et l'auto-analyse. Janot-Bergugnat et Rasclé (2008) pour leur part, après avoir identifié des sources de stress, pointent quelques pistes de prévention que sont: accompagner les enseignants dans le travail individuel et collectif, redéfinir le temps et les activités des enseignants, penser la place du corps à l'école (rythmes biologiques), aménager des lieux de convivialité, gérer les ressources humaines de façon préventive, redéfinir les rôles des inspecteurs et modifier le mode de recrutement. Poirel et Houde (2019) révèlent qu'en mettant en place une approche d'intervention centrée sur les sources primaires et en faisant participer le collectif des travailleurs tant dans la recherche des sources que dans celles des solutions que l'on peut effectivement venir en aide aux enseignants en souffrance.

Les stratégies individuelles de gestion de la souffrance des enseignants à l'école

La gestion de la souffrance au travail des enseignants via des stratégies individuelles de défense occupent une place de choix. Dans cette logique, les stratégies d'affrontement de la souffrance au travail liées à la résilience prennent en compte des modes de fonctionnement cognitifs et social connus sous le nom de schèmes (Dejours, 2009). Ainsi, Vergnaud (1994) distingue des situations pour lesquelles le sujet dispose un répertoire, à un moment donné de son développement des compétences nécessaires pour

un traitement relativement immédiat. Il repère ainsi des situations pour lesquelles le sujet ne dispose pas de toutes les compétences nécessaires, ce qui l'oblige à un temps de réflexion et d'exploration, à des hésitations, à des tentatives frustrées qui conduisent éventuellement à des échecs et à la souffrance. Les travaux de Poirel et Houde (2019) en milieu scolaire permettent de tirer des leçons et de guider les futures interventions. Pour eux, les principales interventions sur la santé présente en milieu scolaire visent d'abord à outiller les personnes à affronter les difficultés professionnelles. Il en est ainsi parce que les interventions primaires impliquent de faire participer l'ensemble du collectif dans la prévention via une remise en cause des conditions des pratiques organisationnelles et de l'organisation du travail (Maranda *et al.*, 2014).

Méthodologie

La méthode phénoménologique est celle choisie dans le cadre de cette recherche. Cette méthode propose d'abord d'avoir la souffrance au travail à étudier, ensuite la cueillette de témoignages auprès des enseignants qui se prêtent à l'étude, puis l'analyse et le regroupement de données sous forme d'unités de significations en langage scientifique le contenu de ces données. Enfin, le dégagement de la structure du phénomène suivi d'une discussion des résultats obtenus au regard d'autres résultats existants (Meyor, 2005). Nous utilisons l'approche qualitative à visée compréhensive car elle permet de creuser le phénomène en profondeur pour mieux le comprendre. (Dejours, 2010) souligne que l'approche qualitative devrait davantage être utilisée dans les milieux de travail car le résultat de l'action ne permet pas de juger quelqu'un, mais elle se contente de comprendre un phénomène en profondeur.

La population d'étude est constituée de l'ensemble des enseignants de la Région de l'Extrême-Nord du Cameroun c'est-à-dire de l'ensemble des enseignants des six départements qui la constitue. L'échantillonnage par choix raisonné convient pour notre étude dans la mesure où les participants répondent à des critères que nous avons prédéfinis. Ils sont tous de nationalité Camerounaise, enseignants de formation et en exercice dans un établissement d'enseignant public depuis un an au moins et présentant des signes de souffrance au travail. 150 enseignants des six départements à raison de 25 enseignants par département, qui ont répondu au test d'évaluation de la détresse psychologique adapté de Lovibond et Lovibond (1995). A l'issue de ce test, 73 enseignants ayant montré un niveau de détresse élevé ont été choisis pour une entrevue. Cependant, au cours de nos échanges, un échantillon de 42 enseignants a suffi pour atteindre la saturation théorique.

Le récit de vie comme stratégie de collecte de données nous produit une description fine et approfondie d'un phénomène, d'un parcours, d'une situation à partir d'un récit qu'un sujet fait de sa vie ou d'une partie de sa vie (Bertaux, 2010). L'enregistrement des récits de vie à l'aide d'un dictaphone est suivi de la retranscription. Cette retranscription se fait immédiatement après les entrevues afin de reproduire de façon juste les informations tout en se repassant le film de l'entrevue. Le choix pour l'analyse diachronique, se justifie par le fait que les enseignants faisant l'objet de notre étude ont traversé des périodes de vie avant d'arriver à cette situation de souffrance. Ces périodes sont marqués par une succession d'évènements ayant contribués à la survenue de la souffrance. Cette souffrance est gérée selon la stratégie qui correspond la mieux à ses facteurs ayant engendrés ladite souffrance.

Présentation et analyse des résultats

Les résultats issus de la collecte des données de terrain ont fait l'objet de l'analyse diachronique. Suivant la diachronie des évènements qui ont marqué la carrière des enseignants ayant livrés leurs récits de vie, trois périodes majeures sont à prendre en compte dans le vécu des enseignants pour la gestion de leur souffrance.

Tableau: Récapitulatif de succession des évènements contribuant à la survenue de la souffrance

Période de travail	Attitudes et vécue du travail	Indicateurs	Stratégie de gestion
Début de la carrière	-Choix par défaut	-sentiment d'inutilité	-inertie
	-Choix par complaisance	-sentiment d'être contrarié	-inertie
	-Choix forcé	- sentiment d'être étouffé	-dénie de la réalité
Plein exercice de la profession	-difficulté d'exercice	-sentiment d'inefficacité	-sublimation
	-Malaise dans l'exercice	-sentiment d'incompétence	-évitement
	-Pénibilité du travail	-sentiment de fatigue	-isolement
Continuité dans la carrière	-travail sans efforts	-sentiment d'être amorti	-dénie de la réalité
	-travail sans implication	-sentiment d'être épousé	-dénie de la réalité
	-irrégularité au travail	-sentiment d'être essoufflé	-isolement

Source : Résultats de l'enquête de terrain (Mars, 2025)

L'analyse diachronique fait ressortir trois périodes importantes de la vie des travailleurs que sont: le début de la carrière, le plein exercice et la continuité qui sont chacune jonchées de souffrances particulières, auxquelles différentes stratégies sont déployées pour gérer la souffrance correspondante.

Stratégies de gestion de la souffrance au travail en début de carrière

L'inertie face à la souffrance vécue au travail est la stratégie adoptée par la plupart des enseignants qui se retrouvent dans l'enseignement parce

qu'ils ont fait un choix par défaut ou un choix par complaisance. Cette stratégie est employée par les enseignants pour surmonter les affres de la souffrance à laquelle ils sont confrontés. C'est pour cela que le participant P3 affirme « *Avec toutes ces difficultés, nous ne faisons pas cas de ce que nous subissons puisqu'il n'y a pas eu un choix plus meilleur à nos yeux* ». Ils éprouvent un sentiment d'inutilité dans l'exercice de leur travail. Bien qu'ils affirment que cette posture les met dans une position de victime, ils pensent qu'il n'y a pas eu d'autres choix à faire en début de carrière. Les enseignants ayant choisis par complaisance l'enseignement se trouvent aussi être en train d'employer l'inertie comme stratégie de gestion de la souffrance au travail. En effet, le participant P23 affirme: « *nous ne pouvons rien faire que de garder le silence et continuer de travailler même si nous ne sommes pas satisfaits* ». En réalité, les enseignants ayant fait un choix par complaisance, éprouvent le sentiment d'être contrariés dans l'exercice de leur travail au regard de leur vécu.

Le déni de la réalité est une stratégie de gestion de la souffrance au travail employée par les enseignants ayant été contraints dans leur choix par divers facteurs. Ce mode de gestion de souffrance est employé par les enseignants moins expressifs et qui ont tendance à intérieuriser leur ressenti. C'est le cas du participant P10 qui s'exprime en ces termes : « *Mais bon !!! On fait avec les réalités du terrain et on tient le coup, sans se plaindre, même si dans le secret on gémit* ». Cela rend compte de l'état d'esprit dans lequel ce dernier se trouve au moment de l'entrevue. Les enseignants qui emploient le déni de la réalité éprouvent le sentiment d'être étouffé au fond d'eux, mais supportent en faisant bon usage des ressources intrinsèques dont ils disposent pour gérer les défis récurrents auxquels ils sont confrontés.

Stratégies de gestion de la souffrance en plein exercice du travail

La première catégorie de participants qui estime que le travail d'enseignant est difficile par endroit opte pour la sublimation. Face à ces réalités, certains d'entre eux essayent de s'adapter comme le participant P32 qui livre ses impressions en ces termes: « *Pour gérer la souffrance, on cherche à s'adapter en trouvant d'autres centres d'intérêts comme voies de contournements* ». Ils éprouvent à cet effet le sentiment d'être inefficace dans l'exercice de sa profession d'enseignant, c'est pourquoi il cherche à s'accrocher sur d'autres aspects du travail qui les procure satisfaction afin que les solutions émergent d'elles-mêmes.

La gestion de la souffrance par évitement intervient au cours du processus d'évolution dans la carrière enseignante. Après avoir essayé de gérer la souffrance par l'inertie, ces enseignants éprouvent le sentiment d'être incompétents à un moment donné de leur carrière. Ils mettent sur pied une stratégie d'évitement et abandonnent par moment les apprenants à leur

triste sort afin de ne pas faire face aux réalités. C'est pour cela que les propos de la participante (P31) retiennent notre attention, lorsqu'elle affirme: «*Devant cette réalité, il m'arrive souvent d'être découragée et d'abandonner par moment les enfants pour éviter les fréquents maux de tête* ». Cette participante trouve ainsi une stratégie pour s'en passer de la souffrance. Elle le fait en réponse au découragement, mais aussi pour préserver sa santé.

Les enseignants du primaire qui s'isolent dans l'exercice de son travail mettent sur pied une stratégie de gestion de la souffrance qui tend à minimiser ses effets dans leur vécu quotidien. Le participant P2 révèle sa stratégie en ces termes: «*on essaye de fonctionner comme on peut, il nous arrive de ne même pas considérer ce qui nous entoure* ». Pour ce participant et pour beaucoup d'autres, il leur est impossible de gérer tous les faits relatifs à leur travail, c'est pourquoi ils se contentent de s'isoler de tout ce qui le fait souffrir.

Stratégies de gestion de la souffrance en lien avec la continuité ou non dans la profession

Le choix des enseignants de gérer leur souffrance par le déni de la réalité s'explique par le fait qu'ils font table rase de la souffrance qu'ils endurent et ainsi, ils trouvent une certaine quiétude même au milieu des vagues tumultueuses de la profession. C'est d'ailleurs ce que le participant P5 laisse transparaître dans ses propos lorsqu'il s'exprime en ces termes: «*Mais avec le temps, j'ai fini par aimer le travail et je peux endurer comme ça malgré les difficultés rencontrés...* ». Il y a lieu de remarquer qu'en dépit des situations difficiles rencontrées, ce participant développe de l'endurance au point de s'y habituer et fonctionner comme s'il ne souffre plus.

L'isolement se présente comme un mode de gestion de la souffrance employé par les enseignants à bout de souffle. C'est dans ce sillage que s'inscrit les propos du participant P11 qui affirme: «*Je fais comme je peux, il m'arrive d'être là à l'école par moment et de disparaître de temps en temps*». Ce participant dans sa manière d'exercer, cherche un moyen de s'isoler de son cadre de travail pour se soustraire de la souffrance. Le participant P26 soutient ceci: «*Pour la continuité, je crois qu'en côtoyant d'autres réalités, je quitte dès que je trouve une issue*». Ce participant va jusqu'à scruter le vécu des autres professions au point de vouloir recourir à l'ultime solution d'un travailleur en détresse, elle marque ainsi le niveau d'insatisfaction le plus élevé d'un professionnel dans le cadre de son travail.

Discussion des résultats

Au regard de l'analyse des résultats de notre étude, il ressort que les enseignants du primaire public de la région de l'Extrême-Nord du Cameroun

déploient plusieurs stratégies pour gérer leur souffrance au travail dont l'inertie, le déni de la réalité, la sublimation, l'évitement et l'isolement face à la souffrance qui sont tout même discutables.

Stratégie de gestion de la souffrance par l'inertie

L'inertie est employée comme stratégie de gestion de la souffrance au travail par les enseignants pour répondre au sentiment d'inefficacité qu'ils éprouvent en rapport avec leurs interactions aussi bien avec les élèves ou les parents d'élèves dans l'exercice de leur profession. Ils restent inertes parce qu'ils évitent de se faire ridiculiser en attendant de trouver de nouvelles stratégies et réagir autrement. C'est ainsi que, Vergnaud (1994) relève qu'en situation de travail, le sujet dispose d'un répertoire de ressources qui lui permet de traiter les situations qu'il vit, mais il doit au préalable faire un inventaire de ses ressources disponibles. Ce temps de réflexion et d'exploration l'oblige à rester inerte, sans rien faire.

Par contre, Gernet et Dejours (2009) pensent qu'il existe chez le travailleur en situation de difficultés une large gamme de possibilités lui permettant de gérer la souffrance au travail. Certains choisissent aussi de partager leurs craintes et peurs avec leurs collègues plus expérimentés et plus anciens qu'eux, ou encore s'impliquer fortement pour se conformer aux exigences de leur hiérarchie comme le soutiennent, Hélou et Lantheaume (2008) qui pensent que l'engagement au travail sert à gérer les incertitudes au travail et à empêcher le sentiment de culpabilité chez l'enseignant.

Stratégie de gestion de la souffrance par le déni de la réalité

Le déni de la souffrance consiste à se convaincre soi-même d'une vie imagée, qui ne trouve de fondement que dans l'esprit de celui qui l'emploi. C'est pourquoi Les enseignants qui ont le sentiment d'être négligés optent pour cette stratégie afin de surmonter leur souffrance. Suivant cette logique, Yelnik (2016) justifie l'emploi du déni de la réalité chez les enseignants pour contrer le sentiment d'être abandonné par leurs collègues dans l'exercice de leur profession. Duartre et Dejours (2019) pour sa part propose une stratégie de gestion de la souffrance au travail qu'il nomme stratégie individuelle des "œillères volontaires" et qui repose sur la suspension partielle de la capacité de penser. Cette stratégie connue également sous le nom de "faire l'autruche", repose sur le refus intentionnel de voir une partie de la réalité.

Par contre, certains enseignants estiment qu'il est plutôt profitable de trouver des moyens de mettre hors d'état de nuire les situations susceptibles de leur faire souffrir. C'est pourquoi, Nadja *et al.*, (2011) en se penchant sur la résilience de l'enseignant, mettent à l'avant la culture de l'excellence dans les institutions scolaires. Cohen *et al.* (2015) estiment que dans un

environnement scolaire où règne l'insécurité, les enseignants devraient davantage développer des stratégies visant à promouvoir des programmes d'intervention et de support centrés sur l'apprenant de manière à prévenir chez ce dernier la survenue de comportements à problèmes.

Stratégie de gestion de la souffrance au travail par sublimation

L'analyse des résultats révèlent qu'il existe des enseignants qui privilégient la sublimation de la souffrance comme stratégie de gestion de la souffrance au travail. Helou et Lantheaume (2008) suggèrent aux enseignants d'établir une liste d'issues comme l'investissement dans les tâches comme le théâtre et l'informatique et l'implication active dans les activités pédagogiques pour échapper aux défis du métier et ainsi ne pas souffrir. Nadja *et al.* (2011) vont plus loin et démontrent qu'en situation de souffrance, les enseignants moins résilients, bien que présentant des qualités d'organisation et d'autorité gèrent leurs souffrance en usant des paroles ironiques dans leur interactions avec les élèves.

Toutefois, il existe des enseignants qui vivent les mêmes réalités, mais qui adoptent d'autres stratégies. Bocchi *et al.*, (2014) relève que les enseignants du primaire accordent beaucoup d'importance à l'appréciation faite par leurs élèves. Cet état d'esprit les met à l'abri de la souffrance au travail. Demaegdt (2020) pour sa part, pense qu'il est indispensable pour le travailleur de se faire habiliter par l'expérience pénible de l'échec au travail et endurer la souffrance au point de ne plus parvenir à dormir, puis se frayer une voie de transformation à cette souffrance.

Stratégie de gestion de la souffrance au travail par l'évitement

Les enseignants en optant pour cette stratégie jouent le jeu de la rationalité afin d'économiser les ressources intrinsèques qu'ils disposent pour affronter d'autres réalités dans l'exercice de leur profession. Ainsi, Hélou et Lantheaume (2008) pensent que la stratégie de gestion de la souffrance par l'évitement est adaptée dans un milieu de travail où il y a manquent de collaboration avec le personnel enseignant. C'est dans cet ordre d'idées que s'inscrit la pensée de Fréry (2020), lorsqu'il suggère l'évitement comme stratégie de gestion de la souffrance au travail.

Cependant, il existe d'autres enseignants qui prônent l'affrontement la réalité en réagissant énergétiquement aux méconduites des élèves qui les font souffrir. Rascle et Bergugnat (2016) montrent que dans un environnement où les interactions sociales se détériorent, les enseignants en souffrance sont susceptibles de répondre par l'hostilité à l'égard des élèves en les punissant sévèrement. C'est pourquoi, ils soutiennent qu'au lieu de jouer à l'évitement, l'enseignant peut travailler sur le climat social qui prévaut dans son environnement de travail.

Stratégie de gestion de la souffrance au travail par l'isolement

L'isolement comme stratégie de gestion de la souffrance au travail est choisie par certains enseignants du primaire par soucis de préserver des rapports sains dans le cadre de leur travail. Yelnik (2016) admet que les enseignants tenus par le rôle pédagogique qu'ils sont sensés incarner, ne trouvent pas d'autres choix que de se replier face aux attitudes des apprenants indisciplinés. Ladreyt *et al.*, (2014) soulignent que l'isolement au travail est utilisé comme stratégie de gestion de la souffrance lorsque la charge de travail, les émotions et plus généralement les aspects intensifs de la cognition et leurs modes de régulation sont épuisés.

Cependant, il existe des enseignants qui militent en faveur d'une réaction énergétique face aux attitudes rétrogrades des élèves. Dejours (2004) propose une gestion de la souffrance au travail plutôt orientée vers une diminution de son engagement vis-à-vis de son travail. Poirel et Houde (2019) estiment qu'il faut envisager une stratégie préventive pendant la formation des enseignants. Elle consiste à développer les compétences professionnelles des enseignants, augmenter les capacités de résistance à la souffrance afin de ne pas subir ses effets.

Au regard des différentes situations vécues au travail et des différentes stratégies de gestion de la souffrance déployées sur le terrain, nous proposons ce protocole de gestion de la souffrance au travail qui peut être adapté en fonction des réalités vécues par chaque professionnel.

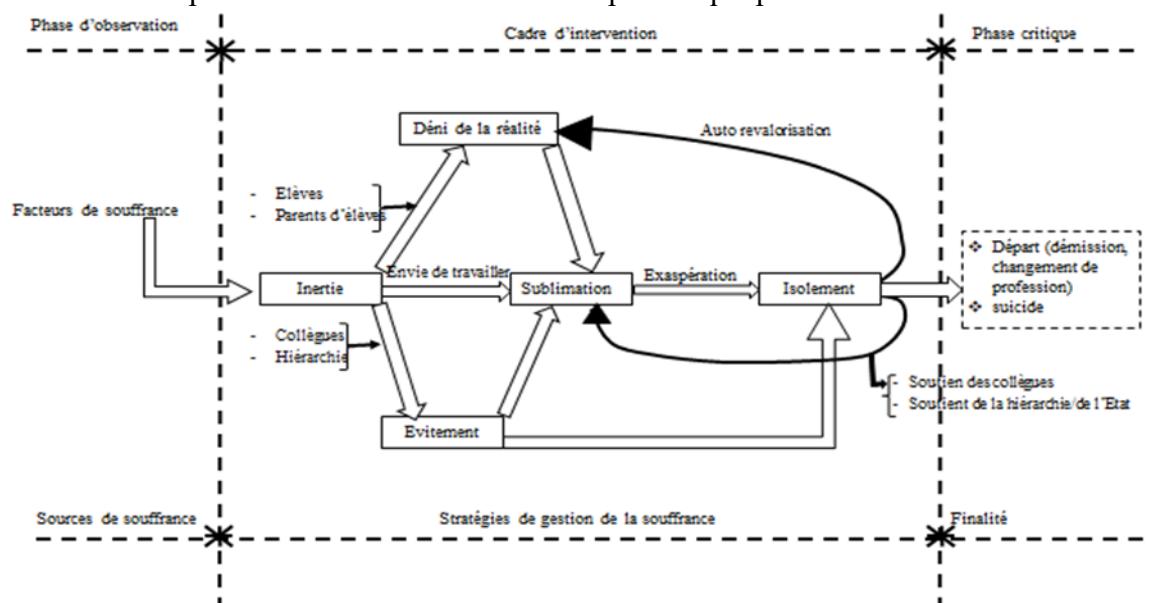


Figure: Protocole de gestion de la souffrance au travail (Enquête de terrain, Mars 2025)

Plusieurs stratégies de gestion de la souffrance au travail sont déployées par les enseignants dont les plus employées sont: l'inertie, la sublimation, l'évitement, le déni de la réalité et l'isolement. La stratégie privilégiée chez la plupart d'enseignants en souffrance en début de carrière est l'inertie face à la souffrance. Il en est ainsi parce qu'étant nouveau dans la profession, la plupart d'entre eux prennent du temps pour observer en restant inerte, sans rien entreprendre. Cette stratégie de gestion sied avec les enseignants ayant fait un choix par défaut et par complaisance. Par contre, ceux ayant été contraint de choisir d'enseigner, vont employer le déni de la réalité. Au fil du temps, on remarque que parmi ceux ayant opté pour l'inertie pour gérer la souffrance, certains d'entre eux privilégient la sublimation, alors que ceux ayant effectué un choix forcé, vont opter pour l'évitement. Mais compte tenu du fait que la situation perdure, ceux ayant opté pour la sublimation pendant le plein exercice de leur travail ainsi que ceux ayant privilégié l'évitement vont passer au déni de la réalité; pendant que les partisans du déni émergent vers l'isolement. Il y a lieu de réaliser que ces stratégies de gestion de la souffrance diffèrent les unes des autres et évoluent en fonction du temps mis dans l'exercice de la profession. Toutes ces migrations ne visent qu'un seul objectif qui est la gestion de la souffrance en fonction de son évolution. Ainsi, notre étude induit cinq hypothèses libellées comme suit:

- **H₁:** Les enseignants du primaire public gèrent leur souffrance au travail par l'inertie
- **H₂:** Les enseignants du primaire public gèrent leur souffrance au travail par le déni de la réalité
- **H₃:** Les enseignants du primaire public gèrent leur souffrance au travail par La sublimation.
- **H₄:** Les enseignants du primaire public gèrent leur souffrance au travail par l'évitement
- **H₅:** Les enseignants du primaire public gèrent leur souffrance au travail par l'isolement.

Conclusion

Au terme de notre étude qui a porté sur les stratégies de gestion de la souffrance au travail en situation de risques psychosociaux chez les enseignants du primaire public, il a été question de déceler les différentes stratégies déployées par les enseignants du primaire public. Il ressort de l'analyse diachronique du verbatim des différentes personnes ayant pris part à l'entrevue que les enseignants déploient plusieurs stratégies pour gérer leur souffrance au travail. En fonction des situations vécues, ils emploient l'inertie face à la souffrance, le déni de la réalité, la sublimation, l'évitement et l'isolement. Chacune de ces stratégies peut varier au fil du temps et des

circonstances qui prévalent et migrer vers d'autres stratégies plus adaptées. Compte tenu de tout ce qui précède, nous recommandons aux enseignants de faire preuve d'abnégation et résilience afin de pouvoir exercer leur tâche; aux différents acteurs que sont les élèves et les parents d'élèves d'apporter leur soutien aux enseignants pour faciliter leurs tâches, aux pouvoirs publics de tout mettre en œuvre pour accompagner les enseignants dans l'accomplissement de leur mission.

Conflit d'intérêts : Les auteurs n'ont signalé aucun conflit d'intérêts.

Disponibilité des données : Toutes les données sont incluses dans le contenu de l'article.

Déclaration de financement : Les auteurs n'ont obtenu aucun financement pour cette recherche.

References:

1. Bertaux, D. (2010). *L'enquête et ses méthodes : le récit de vie.* Armand Colin.
2. Bocchi, B., L. Dozza, C. G., et G. Cavrini (2014). School climate: comparison between parents' and teachers' perception. *Social and Behavioral Sciences*, 116, 4643-4649.
3. Cohen, S., Kessler, R., and Gordon, L. (1995). *Stratégies for measuring stress in studies of psychiatric and physical disorders.* New York, Ny: Oxford University Press.
4. Dejours (2012). Organisation du travail, clivage-alienation. 2(28), 149-158. Récupéré de www. Cairn. Info/ revue-travailler.
5. Dejours, C. (2009). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale.* Paris : Seuil.
6. Dejours, C., (1993). *Travail: usure mentale, de la psychopathologie à la psychodynamique du travail.* Paris : Bayard.
7. Dejours, C., (2004). Activisme professionnel: masochisme, compulsivité ou alienation. *Travailler*, 11, 25-40.
8. Dejours, C., (2006). *Aliénation et clinique au travail.* Paris : PUF
9. Dejours, C., (2010). *Observations cliniques en psychopathologie du travail.* Paris: Presses universitaires de France.
10. Demaegdt C. (2020). Centralité du travail et sublimation. *Topique*, 148, 29-40.
11. Duartre, A et Dejours, C., (2019). Le harcèlement et ses conséquences psychopathologiques : une clinique qui se transforme. L'évolution psychiatrique. 84(2). DOI:10.1016/j.evopsy. 2018. 12.002.

12. Fleury-Bahi G. (2010). *Psychologie et environnement : des concepts aux applications*. Paris : De Boeck.
13. Fréry, F. (2020). Crise, inertie, incertitude et management. *ESCP Business School*. Eyrolles.
14. Gernet, I. et Dejours, C. (2009). La passion évaluative. *Nouvelle revue de psychosociologie*. 2(8), 27-36. <https://doi.org/10.3917/nrp.008.0027>.
15. Hélou C. et Lantheaume F. (2008). Les difficultés au travail de l'enseignant, *Recherche et formation* pp. 65-78, <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.833>.
16. Jacquelin, A. & Gollac, M. (2012). Les risques psychosociaux au travail. *Journals openeditions*, 1-3, <https://doi.org/10.4000/lectures.10191>.
17. Janot-Bergugant, L., et Rascle, N., (2008). *Le stress des enseignants*. Paris: Armand Colin.
18. Landreyt, S., Lhuilier D., Marc, J., Favaro, M. (2014). Rapport subjectif à l'isolement au travail : régulation, résistance, dégagement. *Note scientifique et technique*, 13-39. DOI: [10.13140/2.1.3855.1041](https://doi.org/10.13140/2.1.3855.1041)
19. Lovibond, S.H. & Lovibond, P.F. (1995). *Manual for the Depression Anxiety & Stress Scales*. Sydney: Psychology Foundation.
20. Maranda, M. F., Viviersd, S. et Deslauriers, J. S. (2014). Prévenir les problèmes de santé mentale au travail: contribution d'une recherche-action en milieu scolaire. Québec: Presses de l'Université Laval.
21. Meyor, C. (2005). La phénoménologie dans la méthode scientifique et le problème de la subjectivité. *Recherches qualitative*, 25(1), 25-42. <http://www.Recherche-qualitative.Qc.ca/Revue.html>.
22. Nadja M. A-R., Ana L. L. C. et Maria N. M. A. (2011). Souffrance au travail et résilience de l'enseignant : analyse de pratiques pédagogiques à l'école primaire au brésil. *Cirp*, 2, 248-257.
23. Manga, O.J.L., Ndembba, A. P., Sanon, L. S. M., Mekoulou, J., Ebae, Z. P., Bongue, B., Mandengue, H. S. (2020). Burn-out et facteurs associés chez les enseignants des établissements secondaires publics à Douala, Cameroun. *Archives des maladies Professionnelles et de l'environnement*. 81(4), 356-364.
24. Poirel, E. & Houde, M-A. (2019). Intervenir collectivement sur le travail qui fait souffrir entre sources de tension et développement du pouvoir d'agir. *Revue Organisations et Territoires*. 33(3), 13-19.
25. Rascle, N. et Bergugnat, L. (2016). *Qualité de vie des enseignants en relation avec celle des élèves : revue de question, recommandations*. Rapport commandé par le Cnesco. <https://www.cnesco.fr/fr/qualite-de-vie-a-lecole>.
26. Syllamy N. (2010). *Dictionnaire de psychologie*. Paris: Larousse.

27. Vergnaud, G. (1994). *Le rôle de l'enseignant à la lumière des concepts de schème et de champ conceptuel.* In Artigue, R. Gras, C. Laborde & P. Tavignot (éd.), *Vingt ans de didactique des mathématiques en France*. Paris : La pensée sauvage.
28. Veyrac, H. & Dumas, A. (2015). Souffrance des enseignants du secondaire ; accompagnement de neuf enseignants français en demande d'aide. *Journal of open editions*, 17(1), 34-52. <https://doi.org/10.4000/pistes.4417>.
29. Yelnik C. (2016). La solitude des enseignants: se sentir seul ou en capacité d'être seul? *Cliopsy*, 2, 41-54.DOI 10.3917/cliop.016.0041.