

## 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/esj.2026.v22n1p161](https://doi.org/10.19044/esj.2026.v22n1p161)

Submitted: 16 December 2025

Accepted: 26 January 2026

Published: 31 January 2026

Copyright 2026 Author(s)

Under Creative Commons CC-BY 4.0

OPEN ACCESS

*Cite As:*

Kawaina Gassissou, A. (2026). *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*. European Scientific Journal, ESJ, 22 (1), 161.

<https://doi.org/10.19044/esj.2026.v22n1p161>

### Résumé

La présente recherche 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. Pour atteindre cet objectif, l'échantillonnage par choix raisonné de quarante-deux participants issus des six départements de la Région de l'Extrême-Nord du Cameroun a permis de recueillir les données. Le récit de vie de chacun des participants a permis de recueillir des données pouvant mettre en exergue le vécu des enseignants en souffrance. L'analyse diachronique de ces données collectées révèle 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. Ces stratégies incluent l'inertie au travail, l'évitement, le déni de la réalité, sublimation et l'isolement. 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 the 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. To achieve this objective, a sample by reasoned choice of forty-two participants from the six departments of the Far North region of Cameroon was selected, making it possible to collect data. The life story of each participant made it possible to collect data that could highlight the experiences of teachers who are suffering. The diachronic analysis of this collected data reveals three important periods in the life of the workers, including the start of career, full employment, and continuity, which are each littered with particular suffering and to which different strategies are deployed in management. These strategies include work inertia, avoidance, denial of reality, sublimation, and isolation. 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.

Dans la théorie psychodynamique du travail, Dejours (2012) reconnaît la possibilité de ressentir du plaisir à travailler et il est présenté comme le symbole de la liberté de chacun, le seul instrument qu'on a pour atteindre son épanouissement personnel et son autoréalisation. 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. Au Québec, les enseignants débutants dans une perspective collaborative surpassent les contraintes professionnelles qui les font souffrir en développant leur capacité d'agir sur leur milieu (Moussay et Méard, 2011). Ils utilisent ainsi des moments de rencontres pour échanger leurs différentes expériences pour l'actualisation et le déploiement de leurs ressources intrinsèques pour surmonter leur souffrance vécue au travail. C'est en faisant équipe que les savoirs et l'expérience de l'un et de l'autre ont permis l'émergence de nouvelles solutions (Doucet et Bourassa 2016). 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 ont été 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 psychodynamique de travail de Dejours (2012). Cette étude pose le problème de choix de stratégies de gestion de la souffrance au travail en situation de risques psychosociaux. Elle permet de déceler les différentes stratégies de gestion de la souffrance au travail et de les discuter au regard de la littérature existante. 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. Elle est de ce fait le sentiment consigné 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 employées sont des stratégies de gestion collectives d'une part et des stratégies dites individuelles d'autre part.

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 Rascle (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.

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 de saisir un objet à étudier qui est la souffrance au travail, ensuite la cueillette de témoignages auprès des enseignants qui acceptent de participer à l'étude. Puis l'analyse et le regroupement du contenu de données sous forme d'unités de significations exprimés en langage scientifique. Enfin, le dégagement de la structure du phénomène étudié, suivi d'une discussion des résultats obtenus au regard d'autres résultats existants (Meyor, 2005). Nous utilisons l'approche qualitative à visée compréhensive puisqu'elle permet de creuser le phénomène de souffrance 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 d'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 et jouissant d'une ancienneté d'un an au moins et

présentant des signes de souffrance au travail. L'échantillon de cette étude est de 42 enseignants issus des six départements de la région de l'extrême-Nord. La sélection de cet échantillon a suivi la procédure de sélection suivante: 150 enseignants choisis parmi les volontaires de tous les départements à raison de 25 enseignants par département, ont répondu au test d'évaluation de la détresse psychologique adapté de Lovibond et Lovibond (1995). À l'issue de ce test, 73 enseignants ayant montré un niveau de détresse élevé ont été présélectionnés pour une entrevue. Cependant, au cours de nos échanges, un échantillon de 42 enseignants a suffi pour atteindre la saturation théorique. Ces enseignants sont issus des six départements de la région de l'Extrême-Nord répartis comme suit: 7 proviennent du département du Diamaré, 8 département du Logone et Chari, 7 du département du Mayo-Danay, 6 du département du Mayo-Kani, 7 du département du Mayo-Sava et 6 du département du Mayo-Tsanaga. En effet, la saturation est atteinte lorsque dans les propos recueillis chez les enseignants interviewés, il y a répétition presque identique des mêmes informations recueillies chez les premières personnes interviewées.

Le récit de vie comme outil 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 s'est fait à l'aide d'un dictaphone de manière à permettre à chacun des participants de s'exprimer librement sur les stratégies employées pour gérer sa souffrance au travail. Pour cela, il a été recommandé aux participants de découper leur récit de vie en des séquences précises marquant des événements particulier de leur carrière: le début de la carrière, l'exercice de la profession proprement dite et la fin de la carrière éventuellement. La retranscription s'est faite 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 qui font 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'événements ayant contribué à la survenue de la souffrance. L'analyse diachronique permet ainsi de percevoir la souffrance au travail des enseignants comme un processus évolutif qui subit des modifications pendant la période d'exercice de la profession. Cette souffrance est gérée selon des stratégies appropriées aux facteurs ayant engendrés ladite souffrance.

## Résultats et discussion

Les résultats issus de la collecte des données de terrain ont fait l'objet de l'analyse diachronique. Suivant la diachronie des événements qui ont marqué la carrière des enseignants ayant livrés leurs récits de vie, il y a lieu de prendre en compte des périodes majeures dans le vécu des enseignants. Ces

périodes permettent de déceler les stratégies mises en place par ces 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
<b>Début de la carrière</b>	-Choix par défaut	-sentiment d'inutilité	-inertie
	-Choix par complaisance	-sentiment d'être contrarié	-inertie
	-Choix forcé	-sentiment d'être étouffé	-dénî de la réalité
<b>Plein exercice de la profession</b>	-difficulté d'exercice	-sentiment d'inefficacité	-sublimation
	-Malaise dans l'exercice	-sentiment d'incompétence	-évitement
	-Pénibilité du travail	-sentiment de fatigue	-isolement
<b>Continuité dans la carrière</b>	-travail sans efforts	-sentiment d'être amorti	-dénî de la réalité
	-travail sans implication	-sentiment d'être épuisé	-dénî de la réalité
	-irrégularité au travail	-sentiment d'être essoufflé	-isolement

Source : Résultats de l'enquête de terrain (Décembre, 2024)

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 dans l'exercice de la profession. Elles 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 professionnel.

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 interioriser 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**

Les enseignants ayant traversés inévitablement des périodes de turbulence dans l'exercice de leur profession, changent des stratégies de gestion de leur souffrance afin de s'adapter aux nouvelles exigences qui ont changé avec l'expérience. 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 inefficaces dans l'exercice de sa profession d'enseignant, c'est pourquoi il cherche à s'accrocher sur d'autres aspects du travail qui les procurent satisfaction afin que des solutions aux souffrances 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 incompetents 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 du travail. 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 sans subir les effets de la souffrance au travail.

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. Cela est une marque du 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, l'évitement, la sublimation et l'isolement face à la souffrance qui sont tout de 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 des situations de travail dans lesquelles le sujet doit agir à un moment donné du

développement de ses compétences. Il dispose à cet effet d'un répertoire de ressources qui lui permettent de traiter immédiatement les situations qu'il vit, en faisant au préalable un inventaire de ses ressources disponibles. Ce temps de réflexion et d'exploration l'oblige à rester inerte, sans rien faire au début de cet inventaire. Cette période de réflexion est généralement suivie des hésitations et des frustrations qui peuvent se solder par des échecs. Il s'agit là d'une stratégie de gestion de la souffrance qui sied aux enseignants qui font leur premier pas dans la profession ou qui sont entrés nouvellement en contact avec la réalité de travail qui fait souffrir.

Dans le même ordre d'idées, Hannan et Freeman (1984) soulignent que, l'inertie des enseignants constatée en situation de travail est employée pour faire face à la bureaucratisation et la formalisation des organisations, qui conduisent à une résistance au changement et au maintien du statut. Étant donné que l'enseignant dans son mode de fonctionnement est conditionné à suivre les instructions venant de sa hiérarchie, il procède par ce mutisme même quand il est en face des parents d'élèves. Cet inertie loin d'être une marque d'approbation est plutôt un moyen de retenu révérencieux à l'endroit des parents d'élèves.

Par contre, Gernet et Dejours (2009) pensent qu'il existe chez le travailleur en situation de difficultés une large gamme de possibilités lui permettent de gérer la souffrance au travail. Elles sont liées à la résilience et prennent en compte des modes de fonctionnement cognitifs et sociaux connus sous le nom de schèmes. Ces schèmes universellement efficaces pour toutes formes de souffrance en milieu de travail, permettent au sujet en souffrance d'entreprendre différentes actions en fonction de la situation en question. Les schèmes présentent l'avantage qu'ils ne fonctionnent pas selon des stéréotypes, mais chaque séance d'actions est tributaire des paramètres de la souffrance. Pour lui, les enseignants, face à la souffrance au travail due aux attitudes discourtoises des apprenants disposent d'un large spectre de stratégies pouvant la contrecarrer. Ils décident donc de mettre en œuvre l'une ou l'autre des stratégies en fonction des réalités qu'ils vivent dans leurs interactions 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. C'est ainsi que Hélou et Lantheaume (2008) soutiennent l'idée selon laquelle l'investissement pédagogique et l'engagement dans les activités de la vie de l'établissement sont des moyens d'atténuer la souffrance liée au sentiment de dévalorisation. En contribuant ainsi à l'élargissement des tâches au sein de l'établissement, ce trop-plein d'engagement protège des défaillances éventuelles. Puisque le métier n'est tenu par aucune limite en dehors de celles attendues de chacun,

l'enseignant qui s'engage totalement en dehors du cadre exigé augmente sa valeur comme un enseignant modèle.

En outre, Rascle et Bergugnat (2016) pensent que dans le cadre de la gestion de la souffrance au travail, il faut mettre l'accent sur une approche globale et contextuelle de manière à engager tous les membres de la communauté éducative à pallier aux maux qui minent ce secteur. Il s'agit d'impliquer tous les intervenants de la chaîne éducative afin qu'ils apportent leur contribution quant à la gestion de la souffrance vécue par les enseignants dans l'exercice de leur profession. Cette stratégie vise à réfléchir à la fois sur les pratiques d'enseignements, mais aussi sur les comportements des élèves en milieu scolaire. Elle est à visée compréhensive de l'école et se fonde sur le modèle écologique qui permet d'agir sur l'environnement considéré comme un microsystème qui a un impact direct sur les individus. Il met à l'avant le rôle des adultes c'est-à-dire des parents qui influent sur le comportement des jeunes et leur perception de l'école.

### **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 trouve son fondement dans l'esprit de celui qui l'emploie. C'est pourquoi Les enseignants qui éprouvent le sentiment d'être négligés, optent pour cette stratégie afin de surmonter leur souffrance. Suivant cette logique, Yelnik (2016) pense pour sa part que les enseignants qui souffrent du fait d'un sentiment d'abandon par leurs collègues dans l'exercice de leur profession emploient le déni de la réalité comme stratégie de gestion. Ils refoulent ainsi les actions destructrices de leurs collègues qui pourraient générer en eux un sentiment de culpabilité et se donnent de suivre un modèle de travail moins exigeant envers eux-mêmes afin d'échapper aux réalités vécues dans le cadre de leur travail. Aussi, Duarte (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. Le sujet fait ainsi recours à un rétrécissement de la conscience intersubjective, caractérisée par une conservation de la sensibilité et de l'intérêt pour autrui dans le monde proximal, celui de l'environnement intersubjectif proche et direct du sujet. Cependant, dans la zone distale qui correspond au monde à distance du sujet, on assiste à une indifférence affective à peu près totale.

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 du personnel enseignant, met à l'avant la culture de l'excellence des institutions scolaires. Il met un accent particulier sur les élèves afin

d'impulser en eux une idée nouvelle, plus respectueuse des institutions et du personnel enseignant. Ainsi, au lieu de se convaincre de l'inexistence de la souffrance des enseignants due aux conduites désinvoltes des apprenants, on s'efforce de les recadrer afin qu'ils ne soient plus des facteurs de souffrance, mais plutôt une source de motivation pour les enseignants dans leurs interactions mutuelles. En suivant cette logique, 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. Ces stratégies permettront ainsi de prévenir chez le personnel enseignant la survenue de comportements à problèmes. Il souligne ainsi la nécessité d'une participation active des parents pour l'implémentation de ces mesures. Ainsi, l'action conjuguée des enseignants avec les parents contribuera à assainir les milieux scolaires où prolifèrent les conduites à risques, qui accentuent la souffrance des enseignants pendant l'exercice de leur profession.

### **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. Hérou et Lantheaume (2008) pensent que la stratégie de gestion de la souffrance par l'évitement est adaptée dans un milieu de travail où les parents d'élèves manquent de collaborer avec le personnel enseignant. L'évitement de la souffrance dans ce contexte est perçu comme un désengagement vis-à-vis de son engagement initial dans l'encadrement des élèves. En effet, le sentiment d'être ridiculisé par les parents d'apprenants qui sont sensés soutenir les enseignants dans l'exercice de leur tâche, les fait souffrir. Face à cette souffrance, l'évitement apparaît comme une panacée pour ces professionnels de la craie qui y voient une échappatoire face à la souffrance vécue au travail. 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. Selon lui, en situation d'incertitude chez les travailleurs comme les enseignants du primaire qui exercent dans un environnement où les rivalités naissent facilement, l'évitement est conseillé. L'évitement comme stratégie de gestion de la souffrance au travail due au sentiment de rivalité qui peut naître, permet ainsi de donner l'apparence d'une coloration unique à l'ensemble d'un collectif de travailleurs qui milite pour une même cause, quant aux actions à entreprendre pour endurer la souffrance sans que celle-ci ne laisse des conséquences néfastes sur la continuité dans l'exercice de la profession.

Cependant, il existe d'autres enseignants qui estiment qu'il faut agir sur l'environnement dans lequel ils exercent et le transformer à leur guise. Ainsi, Rasle et Bergugnat (2016) soutiennent pour leur part, qu'au lieu de

jouer à l'évitement, l'enseignant peut travailler sur le climat social qui prévaut. Ainsi, en faisant un inventaire du niveau de satisfaction des élèves et des parents, il peut se contenter de se réjouir des résultats engrangés à son actif. Ces résultats contribuent à la hausse de l'estime de soi du fait de sa contribution pour la réussite des élèves et de la fierté qu'il éprouve d'avoir contribué à procurer aux parents d'élèves. En effet, ces auteurs estiment qu'il faut tenir compte du service rendu pour gérer la souffrance au travail résultant de l'hostilité du milieu dans lequel l'on exerce.

### **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. C'est dans cet ordre d'idées que Helou et Lantheaume (2008) suggèrent aux enseignants d'établir une liste d'issues pour échapper aux défis du métier et ainsi de souffrir moins dans l'exercice de la profession d'enseignant. Parmi ces issues, on retrouve l'implication active dans les activités pédagogiques, l'investissement dans les tâches comme le théâtre et l'informatique. Pour ces auteurs, il convient pour les enseignants de trouver des moyens de distraction permettant de relativiser les difficultés de la profession. C'est ainsi que ces derniers vont momentanément et progressivement oublier le sentiment d'être injustement traités dans l'exercice de leur profession.

Nadja *et al.* (2011) vont plus loin et démontrent qu'en situation de souffrance, les enseignants moins résilients, n'ayant pas la possibilité de réagir face à l'insécurité se résignent à maintenir de bonnes relations avec la population hôte en usant des paroles ironiques dans leur interactions avec elles. Ces interactions sont de nature à maintenir la sérénité et de les permettre de continuer à exercer malgré l'environnement hostile. Cette stratégie de gestion de la souffrance au travail bien qu'efficace ne peut être employée que pour un intervalle de temps relativement court. Il en est ainsi parce que ces enseignants finissent par laisser transparaître le sentiment d'être abandonnés et insatisfaits jusqu'au point de vouloir abandonner ce métier d'enseignement pour d'autres ministères. Ils soulignent que cette stratégie de gestion de la souffrance est une pratique très rependue chez les enseignants du système public.

Toutefois, il existe des enseignants qui vivent les mêmes réalités, mais qui adoptent des stratégies différentes. C'est pourquoi, Bocchi *et al.*, (2014) relève que les enseignants du primaire accordent beaucoup d'importance à l'appréciation faite par leurs élèves. Conscient de la mission laborieuse qu'ils ont à accomplir, ils prennent pour socle d'encouragement l'attitude des apprenants à leur égard. De même, le soutien de la part de leurs collègues contribuent à renforcer le climat de confiance qu'ils ont en exerçant leur

profession et cela constitue pour ces derniers un facteur essentiel sur lequel ils s'appuient pour gérer la souffrance au travail. En effet, ils mettent de l'avant le travail collaboratif entre collègues pour surpasser les obligations professionnelles parfois contraires aux normes prescrites. Ainsi, au lieu de souffrir de l'action de la hiérarchie, ces enseignants profitent de la culture protectrice mise sur pied dans ce corps de métier pour surmonter les défis liés à leur profession. Demaegdt (2020) pense qu'il est indispensable pour le travailleur de se faire habilitier 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. Cette exercice rend le travailleur apte à surmonter les obstacles et instaure en lui une véritable intimité avec la résistance du réel. Cette habilitation qu'il qualifie de "corpspropriation" en plus d'être cognitive, repose sur la sensibilité, sur la perception sensible de l'environnement et du monde. Elle n'est pas seulement une façon d'interagir avec le monde de travail, mais en retour, elle a un effet mutatif sur le sujet puisqu'elle le transforme et le modèle au point de faire changer la perception qu'il a de son environnement de travail.

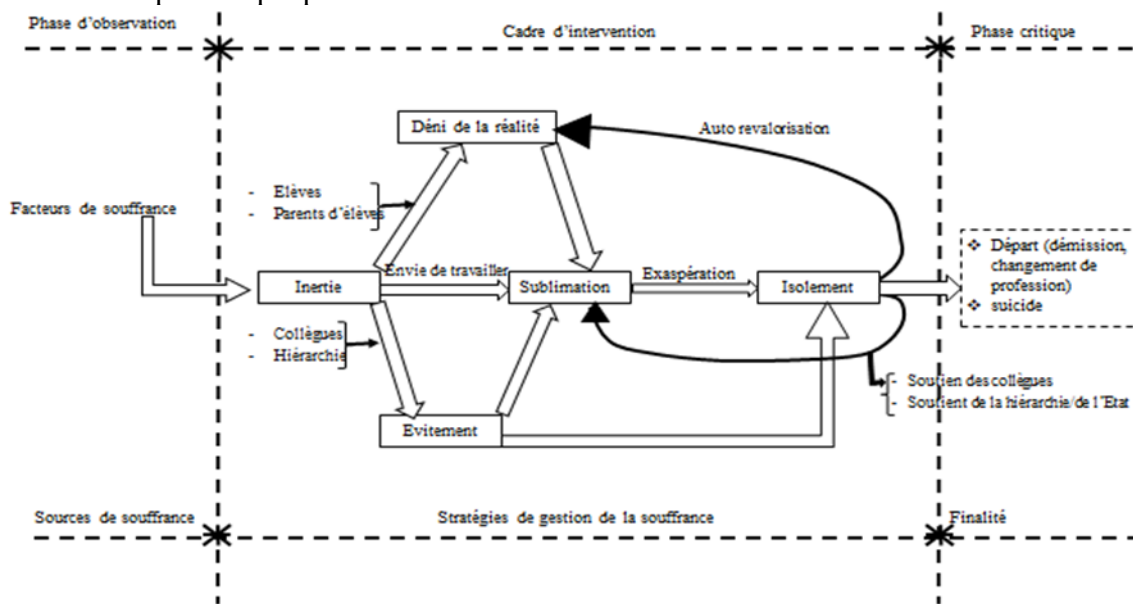
### **Stratégie de gestion de la souffrance au travail par l'isolement**

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. Ainsi, Veyrac et Dumas (2015) pensent que les enseignants qui ne sollicitent pas de l'aide dans l'exercice de leur profession ont l'origine de leurs souffrances enfouies dans des facteurs aussi bien internes, qu'externes. Ils parviennent tout de même à s'attribuer une part de responsabilité dans la survenue de leurs souffrances, même si elles sont vécues comme douloureuses et démobilisatrices. Ainsi, ils vont utiliser l'isolement comme stratégie de gestion de la souffrance afin de trouver des moyens de se réorganiser et revenir en charge. Ladreyt *et al.*, (2014) souligne 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. Ainsi, le travailleur se sent obligé de faire recours à l'isolement en milieu de travail pour essayer de se maintenir et ainsi continuer d'exercer. Il s'agit là d'une stratégie de dernier recours que les travailleurs emploient pour préserver leur équilibre psychique et leur santé mentale.

Cependant, il existe des enseignants qui militent en faveur d'une réaction différente de l'isolement. Dejours (2004) propose une gestion de la souffrance au travail plutôt orientée vers une diminution de son engagement vis-à-vis de son travail. Il préconise un désengagement au travail lorsque ce dernier est au-delà des normes prescrites et par conséquent, non proportionnel à la rémunération. Il soutient son point de vue par l'idée selon laquelle, les

travailleurs les plus impliqués dans leur tâche et qui ont mis beaucoup d'ardeur dans l'exécution de ce qui leur est confié soient les plus exposés au suicide. Il en est ainsi parce qu'un engagement bien nourri conduit à une fragilité psychique et par conséquent à une décompensation ou un suicide. Pour lui, les désengagés, ceux qui font le minimum en travaillant, ne se suicident pas lorsqu'ils entrent en disgrâce d'où la nécessité de s'armer psychologiquement pour ne pas subir des décompensations en milieu professionnel au point de penser au suicide.

Poirel et Houde (2019) estiment qu'il faut envisager une stratégie préventive de sorte que les enseignants soient outillés à l'avance sur les éventuelles souffrances en milieu de travail. Ils pensent pour leur part qu'il faut pendant la formation des enseignants, développer les compétences professionnelles des enseignants, augmenter les capacités de résistance à la souffrance afin qu'ils ne subissent pas ses effets. Il faut pour cela, accentuer les modules de formations sur les réalités de la souffrance professionnelle probantes, afin qu'ils ne soient pas surpris de sa survenue de la souffrance une fois sur le terrain. C'est ainsi qu'ils pourront tenir face aux défis des milieux professionnels conformément à leur engagement. Au regard des différentes situations vécues au travail et des différentes stratégies de gestion de la souffrance déployées sur le terrain, nous proposons le protocole de gestion de la souffrance au travail suivant, qui peut être adapté en fonction des réalités vécu par chaque professionnel.



**Figure :** Protocole de gestion de la souffrance au travail  
(Enquête de terrain, Décembre 2024)



Plusieurs stratégies de gestion de la souffrance au travail sont déployées par les enseignants dont les plus employées sont: l'inertie, l'évitement, le déni de la réalité, la sublimation 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 et comprendre le fonctionnement de la profession. Ils vont à cet effet rester inertes, 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 migrent 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
- **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 recherche 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 ces derniers. Nous avons sélectionnés des enseignants en souffrance pour prendre part à cette recherche en utilisant le test de détresse psychologique de Lovibond et Lovibond (1995) qui met en exergue la dépression, l'anxiété et le stress. Après la collecte des données auprès des enseignants issus des six départements de la région de l'Extrême-Nord du

Cameroun, nous avons analysé le verbatim recueillis. 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, l'évitement, la sublimation et l'isolement. Chacune de ces stratégies peut varier au fil du temps et des circonstances qui prévalent et migrer d'une stratégie vers d'autres stratégies plus adaptées. Compte tenu de tout ce qui précède, nous recommandons aux enseignants de faire preuve d'abnégation et de 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. Il sera judicieux dans l'avenir de se pencher sur les moyens de prévenir la souffrance chez les travailleurs en amont.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur n'a déclaré aucun conflit d'intérêts.

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

**Déclaration de financement :** L'auteur n'a obtenu aucun financement pour cette recherche.

### References:

1. Bertaux, D. (2010). *L'enquête et ses méthodes : le récit de vie*. Paris: Armand Colin.
2. Bocchi, B., L. Dozza, C. G., and Cavrini, G. (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-aliénation*. Récupéré de [www. Cairn. Info/ revue-travailler](http://www.cairn.info/revue-travailler). 2(28), 149-158.
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 aliénation. *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. Doucet, C. et Bourassa, B. (2016). Couleurs de la posture et des pratiques d'accompagnement en intervention et en recherche. *Éducation et vie au travail : Perspectives contemporaines sur les pratiques d'accompagnement pour l'orientation et l'intégration socioprofessionnelle* Québec, QC : PUL.
12. Duarte, A. (2019). Le harcèlement et ses conséquences psychopathologiques: une clinique qui se transforme. *L'évolution Psychiatrique*, 84(2), 337-345. <https://doi.org/10.1016/j.evopsy.2018.12.002>.
13. Fleury-Bahi G. (2010). *Psychologie et environnement : des concepts aux applications*. Paris : De Boeck.
14. Fréry, F. (2020). *Crise, inertie, incertitude et management*. ESCP Business School.Eyrolles.
15. 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>.
16. 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>.
17. Hannan, T. M. et Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*. 2(49), 149-164.
18. Hérou C. et Lantheaume F. (2008). Les difficultés au travail de l'enseignant, *Recherche et formation* 57, 65-78. <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.833>.
19. Jacquelin, A. et Gollac, M. (2012). Les risques psychosociaux au travail. *Journals open editions*, 1-3, <https://doi.org/10.4000/lectures.10191>.
20. Janot-Bergugant, L., et Rascle, N., (2008). *Le stress des enseignants*. Paris: Armand Colin.
21. Landrety, S., Lhuillier D., Marc, J. et Favaro, M. (2014). *Rapport subjectif à l'isolement au travail : régulation, résistance, dégageant*. *Note scientifique et technique*, 13-39. DOI: [10.13140/2.1.3855.1041](https://doi.org/10.13140/2.1.3855.1041)
22. Lovibond, S.H. et Lovibond, P.F. (1995). *Manual for the Depression Anxiety & Stress Scales*. Sydney: Psychology Foundation.
23. Manga, O.J.L., Ndemba, A. P., Sanon, L. S. M., Mekoulou, J., Ebaye, Z. P., Bongue, B. et 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. 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.
25. 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>.
26. Moussay, S. et Meard, J. (2011). Le travail enseignant : une ressource pour le développement du pouvoir d'agir des enseignants débutants Colloque international INRP, 16, 17 et 18 mars 2011 *Le travail enseignant au XXIe siècle Perspectives croisées : didactiques et didactique professionnelle*.
27. 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.
28. Poirrel, E. et 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.
29. Rasclé, 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>.
30. Syllami N. (2010). *Dictionnaire de psychologie*. Paris: Larousse.
31. Vergnaud, G. (1994). *Le rôle de l'enseignant à la lumière des concepts de schème et de champ conceptuel*. Paris : La pensée sauvage.
32. Veyrac, H. et Dumas, A. (2015). Souffrance des enseignants du secondaire ; accompagnement de neuf enseignants français en demande d'aide. *Journal of openeditions*, 17(1), 34-52. <https://doi.org/10.4000/pistes.4417>.
33. 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.