



Stress professionnel et performance organisationnelle : étude empirique auprès des entreprises publiques et privées de Kinshasa

MANWANINA KOKO Jean-Claude, MUBIALA KATALA Anicet, FAKA NZAMAKWEN Kelvin,
KANAKANA KANDALA Blaise

Université de Kinshasa

Résumé : La présente étude se penche sur le lien entre la performance organisationnelle de quatre entreprises de Kinshasa et le stress professionnel, en l'occurrence l'Office de Gestion du Fret Multimodal (OGEFREM), la Société Congolaise des Postes et Télécommunications (SCPT), la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Agents Publics de l'État (CNSSAP) et la boutique Kin Store. Au moyen d'une enquête par questionnaire (deux échelles validées mesurant d'une part le stress professionnel dans ses six dimensions (psychologique, physiologique, comportementale, organisationnelle, cognitive, et sociale) et d'autre part la performance organisationnelle perçue selon six dimensions (financière, sociale, opérationnelle, commerciale, environnementale et stratégique), auprès de 199 employés), les résultats observés montrent une corrélation positive et significative entre le stress professionnel et la performance organisationnelle ($r = 0,85$; $p < 0,01$). L'analyse par régression linéaire multiple montre que le stress professionnel a une influence positive de 42 % sur la performance organisationnelle globale. Les variables sociodémographiques liées au niveau d'études et à l'ancienneté professionnelle constituent des déterminants significatifs pour ces deux construits.

Mots-clés : stress professionnel, performance organisationnelle, entreprises congolaises, Kinshasa, psychologie du travail, eustress, contexte africain

Abstract: This research is an investigation into the inter-relationship between the level of occupational stress experienced by employees and the level of organizational performance achieved in four companies located in Kinshasa: Office de Gestion du Fret Multimodal (OGEFREM), Société Congolaise des Postes et Télécommunications (SCPT), Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Agents Publics de l'Etat (CNSSAP) and the Kin Store shop. The research utilized a questionnaire survey of a convenience sample of 199 employees from the organizations listed above. The questionnaire surveyed the levels of occupational stress of employees using two scales which measure occupational stress across six dimensions (psychological, physiological, behavioral, organizational, cognitive and social) and organizational performance as perceived by employees across six dimensions (financial, social, operational, commercial, environmental and strategic). In contrast with theoretical expectations of a negative relationship between occupational stress and organizational performance as reported in the majority of the relevant literature, the findings of this research show a positive and statistically significant relationship between occupational stress and organizational performance ($r = .85$; $p < .01$). Using multiple linear regression, the findings demonstrate that occupational stress has a positive influence on overall organizational performance to the extent of 42% and that sociodemographic factors, particularly education and length of service, are significant predictors of both occupational stress and organizational performance. These findings contradict the dominant literature and indicate that the Congolese experience of occupational stress can be seen as a form of 'mobilizing eustress', and highlight the necessity for a contextualized approach to the field of work psychology in Sub-Saharan Africa.

Keywords: occupational stress, organizational performance, Congolese companies, Kinshasa, work psychology, eustress, African context.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.18873999>

1 Introduction

À l'échelle mondiale, le stress au travail apparaît comme l'un des enjeux majeurs auxquels sont soumise l'organisation moderne. Considéré comme le second problème de santé au travail après les troubles musculo-squelettiques (Légeron, 2008), ce phénomène pluriel ne joue pas un rôle seulement sur la santé physique et psychique des travailleurs mais également sur la productivité, la compétitivité et la durabilité des entreprises qui les emploient, dans un contexte de mondialisation économique et du durcissement croissant des exigences professionnelles. S'intéresser à l'interaction entre stress professionnel et performance organisationnelle apparaît aujourd'hui comme un enjeu majeur aussi bien pour les chercheurs que pour les praticiens de la gestion des ressources humaines.

Les changements profonds du monde du travail observés au cours des dernières décennies ont affecté tant la nature que l'intensité des facteurs de stress auxquels se heurtent les salariés. L'accélération des rythmes de travail, la précarisation de l'emploi, l'intrusion massive des technologies de l'information et de la communication, les restructurations organisationnelles permanentes sont autant de sources potentielles de souffrance psychologique pour le travailleur (Lahmouz & Duyck, 2008 ; Ayari Gharbi, 2014). Ces mutations globales ne touchent pas forcément de la même manière toutes les organisations, ceci selon les spécificités qui sont les leurs dans chaque contexte géographique, économique, politique et culturel. De là, l'intérêt grandissant qu'il y a pour les études du stress au travail contextualisées au plan international.

En République Démocratique du Congo, notamment à Kinshasa, les sociétés publiques comme privées évoluent dans un milieu particulier où se conjuguent en permanence des problèmes d'ordre économique structurel, d'infrastructures souvent défectueuses et de conditions d'emploi généralement précaires. Nombreuses sont les études récentes qui rendent compte de cette situation désolante, les travaux de Kakenza Kitumba (2018) et ceux de Mikobi (2020) par exemple ont montré que les travailleurs congolais travaillent parfois dans des conditions peu ergonomiques et que, de surcroît, la reconnaissance de leurs efforts est insuffisante, entraînant tout le temps avec eux un mal travailler, le sentiment d'un travail mal fait. De tels faits empiriques interpellent, sans doute, sur la question cruciale de savoir quel peut être l'effet sur le bien-être psychique du travailleur, quand les conditions de travail sont aussi dures, donc de l'efficacité de l'organisation qui l'utilise.

La question de la performance organisationnelle en entreprises africaines ne peut être désolidarisée du contexte et des enjeux spécifiques à prendre en considération, en raison des enjeux qui lui sont liés. C'est en effet un continent où le développement économique se pose toujours aujourd'hui en tant que défi majeur, et où l'on s'efforce souvent d'opérer avec des ressources très limitées. Les enjeux stratégiques concernant les déterminants de la performance organisationnelle sont d'autant plus cruciaux, pour le dirigeant, qu'on ne peut se contenter de postulats abstraits lors de la recherche d'une meilleure performance organisationnelle. S'il est un phénomène omniprésent dans les milieux de travail contemporains, en pratique, le stress au travail apparaît comme une variable cruciale, à analyser dans la perspective qui nous préoccupe ici.

Cette étude entre dans ce cadre. Elle s'organise autour d'une question de recherche portant sur les relations entre le stress des employés et la performance organisationnelle, étendue, dans le cadre d'une analyse organisationnelle plus rigoureuse, aux entreprises de Kinshasa, correspondant à une étude déjà menée sur la performance individuelle au travail à la Direction Générale des Douanes et Accises de la République Démocratique du Congo (Ahondjo, 2022). L'objectivité de la relation entre stress professionnel et performance organisationnelle est clairement plus tendue dans notre étude, par la mobilisation d'un cadre analytique sophistiqué, qui s'appuie sur une approche systémique élargie alternant moult dimensions, pour capturer la complexité des objets et des mécanismes étudiés. La mobilisation d'une perspective systémique plus large, qu'il ait trait aux dimensions de la performance organisationnelle ou aux dimensions du stress professionnel, a pour objectif d'en faire également un outil plus afin d'apporter aux décideurs organisationnels, des connaissances plus enrichies.

Le fondement de ce travail de recherche consiste à répondre à une question clé : quel est le lien existant entre le stress au travail des employés et la performance organisationnelle perçue dans les entreprises de Kinshasa ? Cette question centrale, qui constitue notre problématique de recherche empirique, se décline en trois sous-questions complémentaires : premièrement quel est le niveau de stress au travail vécu par les employés des entreprises visées ? Dans un deuxième temps quel est le niveau de performance organisationnelle perçue de ces entreprises ? Dans un troisième temps existe-t-il des variables sociodémographiques ayant un impact sur ces deux concepts psychologiques et organisationnels ?

Pour répondre à ces questions de recherche, et en nous référant à la littérature actuelle, nos hypothèses s'articulent autour de la théorie principale qui postule une relation négative significative entre le stress au travail et la performance perçue de l'organisation, en accord avec les travaux dominants largement partagés selon lesquels le stress chronique entraîne divers effets délétères sur les indicateurs de performance organisationnelle. Cette hypothèse est fondée sur le postulat selon lequel le stress excessif altère les capacités cognitives et affectives des employés diminuant dès lors leur capacité à s'impliquer de manière efficace dans l'entreprise. Les hypothèses secondaires anticipent respectivement : un niveau de stress au travail élevé des employés des entreprises étudiées au regard des conditions de travail matérielles et symboliques le plus souvent précaires observées dans les entreprises congolaises ; un niveau de performance organisationnelle perçue faible, en lien avec les difficultés structurelles des entreprises et organisations rencontrées ; et une prise en compte des variables sociodémographiques (entreprise, secteur d'activités, sexe, âge, niveau d'études, ancienneté, état civil, catégorie socioprofessionnelle) dans le stress au travail et la perception de la performance organisationnelle.

2. Cadre théorique

2.1. Fondements conceptuels du stress professionnel

Hans Selye, endocrinologue canadien né en Autriche, a fait reconnaître dans le champ médical, le concept de stress dès 1936. Sa première propre définition – le stress comme une réponse physiologique non spécifique de l'organisme à toute demande d'adaptation – a reçu depuis d'importantes évolutions conceptuelles. Initialement, cette conception était restreinte, partant foncièrement des réactions biologiques de l'individu aux agents de stress. Mais elle a progressivement inclus des points de vue plus globaux et systémiques, et ce devrait être un autre cadre de compréhension de l'individu et de sa complexité en interaction avec son environnement de travail.

Un virage déterminant dans la conceptualisation du stress professionnel réside dans la conception transactionnelle du stress – développée par Lazarus et Folkman (1984) – qui redéfinit le stress comme le produit d'une interaction dynamique entre l'individu et son milieu de vie, dans laquelle la situation est jugée cognitivement par l'individu comme excédant ses ressources disponibles et, potentiellement, son bien-être. Ce point de vue cognitiviste accentue le rôle majeur et proactif de l'individu dans la première appréciation (repérage de la menace) et dans la deuxième appréciation (jugement du capital de coping efficace) de la situation stressante, comme dans l'assujettissement même des tactiques d'adaptation.

De nos jours, l'on peut dire que la recherche internationale sur le stress au travail est dominée par deux modèles théoriques fouillés mais néanmoins devenus indispensables : la théorie demande-contrôle de Karasek (1979), revue par Karasek et Theorell (1990) avec l'association de la dimension du soutien social au travail qui considère que le stress au travail (ou stress professionnel) résulte principalement d'une combinaison défavorable de deux dimensions majeures : d'un côté, une forte demande psychologique (charge de travail, échéances serrées, complexité du travail) ; de l'autre, une faible latitude décisionnelle (autonomie à l'égard de la gestion du travail, possibilité d'utiliser et de perfectionner les compétences). C'est dans cette logique que le modèle effort-récompense de Siegrist (1996), commencé en Allemagne à la fin des années 1980, qui enrichit cette perspective en insistant sur le fait que la forme essentielle de retour social joue un rôle clé dans l'émergence du stress au travail, quand ce dernier est perçu comme le résultat d'un déséquilibre entre les efforts fournis par l'employé (efforts extrinsèques en lien avec les exigences du travail ; et efforts intrinsèques en regard de l'investissement personnel) et les récompenses que celui-ci peut espérer retirer (plus précisément, argent, prestige et reconnaissance, sécurité de l'emploi et perspectives de carrière).

Le burnout ou épuisement au travail, est décrit pour la première fois par le psychiatre américain Freudenberger en 1974, et conceptualisé dans les années 1980 par Christina Maslach (Maslach & Jackson, 1981). Il constitue la

forme la plus sévère des impacts du stress chronique au travail et s'entend comme un syndrome tripartite, caractérisé par les trois dimensions interdépendantes suivantes : épuisement émotionnel, dépersonnalisation ou cynisme, et dévaluation de soi.

2.2. Performance organisationnelle : une approche multidimensionnelle.

La performance organisationnelle est une notion majoritairement présente dans les écrits des champs du management et de la psychologie organisationnelle, mais elle demeure polymorphe et particulièrement difficile à définir de manière unique (Bourguignon, 1995). La complexité du concept illustre la diversité des points de vue théoriques, des acteurs et des indicateurs mobilisés pour apprécier l'efficacité d'une organisation. Morin, Savoie et Beaudin (1994) proposent une définition surtout éclairante de l'efficacité organisationnelle en indiquant qu'il s'agit donc « d'un jugement qu'un individu ou un collectif fait de l'organisation, relativement à ses activités, ses produits, ses résultats ou ses effets attendus ». Ce modèle intégré proposé par ces auteurs fait ressortir cinq dimensions majeures de l'efficacité organisationnelle : la pérennité de l'organisation ; l'efficacité économique ; la prise en compte du capital humain ; la légitimité face aux groupes extérieurs ; enfin, le climat politique interne.

Parallèlement, le Balanced Scorecard (tableau de bord prospectif), introduit par Robert Kaplan et David Norton en 1992, propose une méthode complémentaire de mesure de la performance organisationnelle reconnue à l'échelle internationale. Ce système se construit autour de quatre points de vue interconnectés : le point de vue financier, le point de vue client ; le point de vue des processus internes ; et le point de vue d'apprentissage et de développement. La littérature propose ainsi une approche mixte associant indicatrice financière et non financière dans le but de proposer une évaluation exhaustive de la performance des entreprises (Shepherd & Wiklund, 2005).

2.3. Relation stress-performance : état de l'art

De nombreux travaux empiriques ont scruté la relation entre le stress au travail et la performance, produisant néanmoins des convergences et divergences. Le modèle classique proposé par Yerkes et Dodson (1908) est celui du U inversé, dans lequel jusqu'à un certain seuil, le stress améliore la performance, au-delà le stress tend à impacter négativement la performance de façon croissante, sur un mode dysfonctionnel. Cette approche postule qu'il existe un stress positif et générateur de désir d'agir, également désigné par eustress, qui pousse et motive l'individu à mobiliser ses ressources adaptatives.

La recherche plus récente en psychologie de la santé au travail montre que le stress chronique a des effets dévastateurs sur la performance, sur plusieurs indicateurs de travail. L'INRS, en France, estimait en 2007 à 2-3 milliards d'euros par an, le coût social du stress au travail. Les travaux de Sindra (2013) et de Vial et Hanoteau (2015) font ressortir que les employés maîtrisant leur stress montrent plutôt tendance à être plus motivés, plus impliqués et plus investis dans leur travail.

3. Méthodologie

3.1. Domaines d'étude et zones de recherche

La recherche présentée ici a été conduite au sein de quatre entreprises de la ville de Kinshasa, choisies avec attention, dans le but d'analyser les divers secteurs économiques et les différents types de statut juridique observables. L'Office de Gestion du Fret Multimodal (OGEFREM) est un établissement public créé en 1980, qui emploie 1548 agents et exerce dans le transport multimodal. La Société Congolaise des Postes et Télécommunications (SCPT) est une entreprise publique à caractère commercial qui emploie 1953 agents et organise les services de poste et de télécommunication. La Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Agents Publics de l'État (CNSSAP), créée en 2015, s'occupe de la sécurité sociale des agents du service public. Kin Store, enfin, est une entreprise privée commerciale créée en 2019, dont l'organisation est très souple et vient les contraster.

3.2. Échantillonnage et participants

Le recueil de données a été effectué sur un échantillon non probabiliste de type occasionnel de 199 employés. La distribution par entreprise a montré qu'au sein de cet échantillon, on a 64 répondants de l'OGEFREM (32,2%), 47 seconds de la SCPT (23,6%), 45 de la CNSSAP (22,6%) et 43 de Kin Store (21,6%). L'échantillon présente une faible tendance masculine (52,8%) et une concentration sur la tranche d'âge 40-49 ans (36,2%). Les diplômés (35,2%) et les licenciés (34,7%) sont les catégories qui dominent au sein de l'échantillon. L'ancienneté

professionnelle est en revanche plus marquée chez la catégorie d'âge 10-19 (34,2%) puis chez celle des 20-29 ans (33,7%). Les employés mariés constituent 69,3% de l'échantillon ; les agents d'exécution (43,2%) et agents de maîtrise (37,2%) sont les catégories prédominantes parmi les catégories socioprofessionnelles.

Le baromètre de stress professionnel comprend 26 items sous forme de 6 catégories : psychologique (4 items), physique (6 items), comportemental (4 items), organisationnel (5 items), cognitif (3 items) et social (4 items). L'échelle de performance organisationnelle perçue comprend 33 items sous forme de 6 dimensions : financière (7 items), sociale (6 items), opérationnelle (6 items), commerciale (5 items), environnementale (4 items) et stratégique (5 items) ; dans les échelles, on note l'utilisation d'un format de type Likert à 4 modalités. L'examen de la cohérence interne a donné des coefficients alpha de Cronbach de 0,91 pour l'indice de stress professionnel et de 0,90 pour l'indice de performance organisationnelle.

3.3. Méthodologie et gestion des données

Un premier sondage a été mené auprès de 40 participants afin de s'assurer de la clarté des éléments. L'enquête s'est déroulée du 25 mars au 25 avril 2024 en procédant à une administration directe des questionnaires. L'analyse statistique a été conduite grâce à la version 20 d'IBM SPSS. L'évaluation des scores selon une échelle à 4 niveaux (très bas (0,5-1,4) ; bas (1,5-2,4) ; haut (2,5-3,4) ; très haut (3,5-4,4)). Les tests effectués comprennent le test de Kolmogorov-Smirnov, le coefficient de corrélation Bravais-Pearson et la régression linéaire multiple.

4. Résultats

4.1. Niveau de tension au travail

Les résultats descriptifs révèlent un stress élevé au travail réparti sur l'ensemble de l'échantillon. Les moyennes des différentes dimensions sont comprises entre 2,51 et 2,75, plaçant tous les résultats dans la zone de stress élevé (2,5 – 3,4). La dimension physique affiche la moyenne la plus élevée ($M = 2,75$; $ET = 0,62$), suivie de la dimension mentale ($M = 2,73$; $ET = 0,66$). Le score total de stress au travail se calcule à 2,61 ($ET = 0,50$). Parmi les structures, la SCPT indique le niveau de stress le plus important ($M = 2,74$), en relation avec la seconde position de l'OGEFREM ($M = 2,62$), suivie de la CNSSAP ($M = 2,60$) et Kin Store ($M = 2,47$). Psychologiquement, ce haut niveau de stress se traduit par de la charge mentale au travail, de l'anxiété, des tensions nerveuses et des insomnies. Physiologiquement, les salariés exposent une fatigue persistante, des douleurs dorsales, des céphalées, des troubles gastro-intestinaux et des problèmes cardiovasculaires. Comportementalement, l'absentéisme, la baisse de l'efficacité, l'agressivité relationnelle y sont mentionnés. Au niveau organisationnel, le climat de travail décrit en réaction aux injustices sociales dans les politiques de salaire et de promotion et le manque de reconnaissance, semble significatif.

4.2. Niveau perçu de la performance organisationnelle

Contrairement à l'hypothèse qui postulait une faible performance organisationnelle, les résultats révèlent un niveau élevé de performance organisationnelle perçue. En effet, les valeurs des dimensions de moyenne s'évaluent entre 2,51 et 2,75, le long de la fourchette haute. La dimension financière obtient le meilleur score ($M = 2,75$; $ET = 0,63$), suivie de près par la dimension sociale ($M = 2,70$; $ET = 0,59$) et la dimension commerciale qui recueille la moyenne du score la moins élevée ($M = 2,67$; $ET = 0,67$). Quant à la performance globale, elle est valorisée à 2,51 ($ET = 0,43$). L'OGEFREM est la structure qui percevait le meilleur niveau d'appréciation de performance ($M = 2,77$), suivie par la SCPT ($M = 2,63$), la CNSSAP ($M = 2,52$) et Kin Store ($M = 2,38$).

4.3. Lien entre le stress au travail et la performance d'entreprise

L'examen effectué au moyen du test de Kolmogorov-Smirnov conclut à la normalité des deux distributions ($p > 0,05$). L'approche corrélationnelle met en lumière l'existence de relations positives et significatives entre stress au travail et performance organisationnelle, ce qui contredit l'idée d'une relation négative. La corrélation globale est élevée avec des coefficients de $r = 0,85$ ($p < 0,01$). La dimension psychologique du stress est corrélée fortement avec la dimension financière de la performance globale ($r = 0,97$). La dimension sociale du stress est corrélée presque parfaitement avec la performance globale ($r = 0,98$).

4.4. Analyse par régression

L'examen de la régression linéaire multiple a montré un modèle général parfaitement pertinent ($F = 547,37$; $p < 0,001$) avec un coefficient de détermination $R^2 = 0,953$ (ce qui signifie que les dimensions du stress expliquent 95,3% de la variation de la performance), tout autant que le niveau global de stress professionnel ($\beta = 0,42$; $p < 0,01$), de ses aspects sociaux ($\beta = 0,41$) et financiers ($\beta = 0,28$), dans la performance globale de l'organisation. Pour cette dernière, c'est l'aspect social du stress qui l'affecte à 98% ($\beta = 0,98$).

4.5. Facteurs sociodémographiques

Seuls le niveau d'éducation et l'expérience professionnelle s'avèrent significatifs en tant que facteurs prédictifs du stress au travail ($F = 2,20$; $p < 0,05$; $R^2 = 0,075$). L'éducation explique les 20 % ($\beta = 0,20$) du stress, alors que l'expérience professionnelle explique 14 % ($\beta = 0,14$) du stress. Ces deux variables prédisent de façon significative la performance organisationnelle perçue ($F = 2,71$; $p < 0,05$; $R^2 = 0,090$), avec des contributions de 19 et 18 %. Des variables telles que l'entreprise, le secteur d'activité, le sexe, l'âge, l'état matrimonial et la catégorie socioprofessionnelle ne semblent pas avoir de pouvoir prédictif.

5. Discussion des résultats

5.1. Analyse des résultats principaux.

Le constat d'un stress élevé au travail renforce la première hypothèse secondaire et est corroboré par des rendus des recherches concernant les conditions de travail précaires dans les entreprises congolaises (Kakenza Kitumba, 2018 ; Mikobi, 2020). Psychologiquement, les salariés se ressentent sous forte charge mentale, angoissés, agités et démotivés. Physiologiquement, se manifestent de la fatigue chroniques, des douleurs dorsales, des céphalées, des problèmes cardiovasculaires, en ligne avec les mécanismes de stress décrit par Morin (2010) en rapport avec la santé corporelle et psychique des salariés.

Le constat d'une performance organisationnelle élevée perçue infirme la seconde hypothèse secondaire. Ce résultat apparemment surprenant demeure explicable par plusieurs raisons. D'abord, l'évaluation de ceux-ci est fondée sur un ressenti subjectif des faits par les employés plutôt que des paramètres objectifs de performance. Ensuite, bien que compétitives, les organisations analysées tendent à rester en mouvement selon les caractéristiques de leur maintien dans l'activité. En dernier lieu, les attentes des salariés en matière de performance seraient ajustées par rapport à un cadre de référence contextualisée aux réalités congolaises. L'étude indique une relation positive entre stress et performance, ce qui dénote un résultat peu attendu puisqu'il minore l'hypothèse principale. Diverses interprétations sont envisageables, d'une part, le modèle de Yerkes-Dodson (1908) admettant un stress positif, le « eustress », booste la performance en la soumettant à une pression valorisant une limite, les employés congolais surmontant les controverses en développant des dispositifs de traitement du stress pour mobiliser leur stress à la manière d'un lubrifiant. En plus, en pays de rareté de l'emploi, il est probable que le stress soit doublement mobilisateur, lui-même engendré par les angoisses relatives à une performance jugée insuffisante.

5.2. Perspective théorique

Ces éléments soulèvent l'intérêt des travaux majoritaires qui considèrent plutôt qu'on peut postuler une association négative entre stress chronique et performance (Légeron, 2008 ; Grebot, 2008). Ceux-ci travaillent à partir de la perspective du contextualisme en psychologie du travail, admettant que les processus psychologiques peuvent fonctionner différemment selon les contextes socioculturels et socioéconomiques. Dans le contexte congolais d'une économie instable, d'un emploi précaire et d'une tension sociale chez les travailleurs, le stress pourrait fonctionner davantage comme moteur que comme frein à la performance. Cela rejoint les analyses de Grosh et Glewwe (2000) qui postulent que la performance d'une organisation résulte de l'effort fourni par les employés à tous les niveaux.

Cette position est également celle de Venables (2008) et Dollar, Hallward-Driemeier et Mengistae (2006), qui postulent que le facteur clé de la performance est la ressource humaine. Le stress pourrait faire en sorte que, loin de nuire, il in fine dans certaines situations joue un rôle stimulant pour activer les ressources personnelles, au profit de l'organisation, ce que rendraient visibles les niveaux d'éducation et d'expérience professionnelle, qui si on se les représente instanciant ces deux constructions, apparaissent comme autant de confirmant partiellement la quatrième hypothèse et d'appuyer les travaux précédemment cités (Venables, 2008 ; Dollar et al., 2006 ; Honig,

1998). Des employés mieux formés et plus expérimentés présenteraient des capacités cognitives et stratégiques moins déficientes à faire face au stress, et plus adéquates pour juger de la performance d'une organisation. Cette situation interroge la question de l'équité organisationnelle pour les employés peu qualifiés, plus exposés au stress en l'absence, sauf mécanismes compensatoires, de systèmes de protection.

5.3. Limites et possibilités

Il est impérieux de prendre en considération plusieurs limites. La non-probabilisation de l'échantillonnage empêcherait la possibilité de généraliser les résultats à tous les établissements d'enseignement supérieur de la République du Congo. La mesure auto-évaluée de la performance organisationnelle est un indicateur dont la perception peut diverger des indices. Le design transversal ne permet pas d'établir des rapports de causalité entre stress et performance. La variance partagée due à l'unicité de la méthode d'évaluation peut faire gonfler artificiellement les corrélations.

Dans une visée d'éclairer le rapport de causalité entre stress et performance, il sera suggéré aux travaux à venir d'adopter le design longitudinal. L'adjonction d'indicateurs de performance objectifs (informations comptables, évaluations extérieures?) viendrait renforcer le propos. L'étude de variables médiatrices (stratégies d'adaptation, soutien social, investissement dans l'organisation) et modératrices (culture organisationnelle et style de management) contribuerait à une meilleure compréhension des processus à l'œuvre. L'analyse interculturelle pourrait permettre de connaître la portée des résultats en précisant si ceux-ci se rapportent spécifiquement au contexte congolais ou sont valables pour d'autres économies en développement.

6. Conclusion

La présente recherche visait à examiner le lien entre le stress au travail et la performance des entreprises du siège de Kinshasa. Les résultats révèlent un stress élevé au travail des salariés, en conformité avec les conditions de travail pénibles relevées dans la littérature. En revanche, contre toute attente théorique, la performance des entreprises se révèle élevée et, de surcroît, le lien entre les deux éléments traités se révèle positif plutôt que négatif. Ces observables remettent en cause les modèles dominants de la psychologie du travail des organisations et suggèrent que les travailleurs congolais possédaient des mécanismes d'adaptation pour transformer le stress en moteur d'engagement. Ils soulignent, dans un contexte de plus en plus restrictif, l'importance d'une perspective contextualiste prenant en compte les caractéristiques des dynamiques psychologiques des sujets dans les économies restreintes. Le niveau d'éducation et l'expérience professionnelle apparaissent comme des dimensions qui différencient la perception du stress et la performance, soulevant des interrogations sur la justice au sein de l'organisation.

D'un point de vue pratique, le message délivré aux gestionnaires leur impose d'avoir une vision plus fine du stress au travail, en intégrant que si limiter le stress chronique nuisible ou insurmontable est nécessaire, il n'est ni possible, ni souhaitable d'éradiquer totalement le stress. La problématique consiste bien plutôt à maintenir un niveau de stimulation suffisant, à accompagner les salariés dans l'élaboration de stratégies d'adaptation efficaces et à garantir un environnement de travail juste qui reconnaisse les efforts fournis. Une attention particulière pourrait donc être portée aux dispositifs d'accompagnement à destination des groupes sociaux les moins qualifiés et les moins formés, supposant une plus forte vulnérabilité.

Cette étude contribue à l'enrichissement des savoirs en psychologie du travail dans le cadre africain et ouvre des perspectives intéressantes pour des recherches ultérieures, confirmant que les théories mises au point dans les économies occidentales évoluées ne se diffusent pas automatiquement dans tous les contextes, et que l'analyse des phénomènes organisationnels doit prendre en compte, particulièrement, les traits des dimensions culturelles, économiques et sociales des contextes observés.

REFERENCES

- [1] Ahondjo, M. (2022). *Stress professionnel et performance au travail des salariés de la Direction Générale des Douanes et Accises*. Mémoire non publié, Université de Kinshasa.
- [2] Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue française de comptabilité*, 269, 61-66.
- [3] Dollar, D., Hallward-Driemeier, M., & Mengistae, T. (2006). Investment climate and international integration. *World Development*, 34(9), 1498-1516.

- [4] Freudenberger, H.J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- [5] Grebot, E. (2008). *Stress et burnout au travail : identifier, prévenir, guérir*. Paris: Eyrolles.
- [6] Grosh, M., & Glewwe, P. (2000). *Designing Household Survey Questionnaires for Developing Countries*. Washington, DC: World Bank.
- [7] Honig, B. (1998). What determines success? Examining the human, financial, and social capital of Jamaican microentrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 13(5), 371-394.
- [8] Kakenza Kitumba, G. (2018). Conditions de travail et bien-être psychologique dans les entreprises congolaises. *Revue Africaine de Psychologie*, 12(2), 45-62.
- [9] Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- [10] Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- [11] Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- [12] Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- [13] Légeron, P. (2008). Le stress professionnel. *Information psychiatrique*, 84(9), 809-820.
- [14] Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- [15] Mikobi, T. (2020). *Mal-être au travail et reconnaissance professionnelle en RDC*. Kinshasa: Presses Universitaires du Congo.
- [16] Morin, E.M. (2010). La santé mentale au travail : une question de gros bon sens. *Gestion*, 35(3), 34-40.
- [17] Morin, E.M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Montréal : Gaëtan Morin.
- [18] Shepherd, D., & Wiklund, J. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- [19] Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- [20] Sindra, M. (2013). Gestion du stress et performance au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 87, 42-58.
- [21] Venables, A.J. (2008). Productivity in developing countries: The role of geography, resources, and institutions. *Economic Review*, 22(1), 1-21.
- [22] Vial, V., & Hanoteau, J. (2015). Corruption, manufacturing plant growth, and the Asian paradox: Indonesian evidence. *World Development*, 68, 251-263.
- [23] Yerkes, R.M., & Dodson, J.D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18(5), 459-482.