

## **Culture organisationnelle et stress professionnel chez les délégués médicaux de la ville d'Abidjan**

### **Organizational culture and work-related stress among medical representatives in the city of d'Abidjan**

**GUEI Desleu Jacques-Aimé**

Enseignant-chercheur

Faculté des sciences économiques et de gestion  
Université Félix Houphouët Boigny, Abidjan, Côte d'Ivoire  
Laboratoire des Sciences des Organisations (LSO)

**KONAN Amino Lucie**

Enseignant-chercheur

Faculté des sciences économiques et de gestion  
Université Félix Houphouët Boigny, Abidjan, Côte d'Ivoire  
Laboratoire des Sciences des Organisations (LSO)

**BAMBA Affoué Akpo Sabine**

Enseignant-chercheur

Faculté des sciences économiques et de gestion  
Université Félix Houphouët Boigny, Côte d'Ivoire  
Laboratoire des Sciences des Organisations (LSO)

**Date de soumission** : 14/08/2025

**Date d'acceptation** : 08/10/2025

**Pour citer cet article** :

GUEI. D.J-A. & Al. (2025) « Culture organisationnelle et stress professionnel chez les délégués médicaux de la ville d'Abidjan », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 10 » pp : 260 - 285.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

La prévalence et les conséquences importantes du stress en milieu professionnel l'ont positionnée au centre des préoccupations des managers. Bien que les travaux sur le stress des commerciaux soient abondants, peu de ces travaux concernent les délégués médicaux et surtout la culture organisationnelle prédominante chez eux. Cette étude vise à analyser les liens entre la culture organisationnelle perçue par les délégués médicaux et la survenue du stress au travail. Nous avons mené une étude quantitative auprès de 586 délégués médicaux dans la ville d'Abidjan afin d'examiner les dimensions de la culture organisationnelle perçue et leur corrélation avec le stress.

Les résultats des régressions linéaires multivariées montrent une corrélation significative entre les dimensions rationnelle et développementale de la culture organisationnelle avec le stress chez les délégués médicaux. Cette recherche contribue à éclairer d'avantage les managers des commerciaux sur les mécanismes de management de la force de vente face à la survenue des risques psychosociaux.

**Mots clés :** « stress professionnel » « culture organisationnelle » « délégués médicaux » « rationnelle » « développementale ».

## Abstract

The prevalence and significant consequences of stress in the workplace have made it a key concern for managers. Although there is a wealth of research on stress among salespeople, little of this research focuses on medical representatives and, in particular, the organizational culture that prevails among them. This study aims to analyze the links between the organizational culture perceived by medical representatives and the occurrence of stress at work. We conducted a quantitative study of 586 medical representatives in the city of Abidjan to examine the dimensions of perceived organizational culture and their correlation with stress.

The results of multivariate linear regressions show a significant correlation between the rational and developmental dimensions of organizational culture and stress among medical representatives. This research helps to further inform sales managers about sales force management mechanisms in the face of psychosocial risks.

**Keywords:** «workplace stress» «organizational culture» «medical representatives» «rational» «developmental».

## Introduction

Dans un contexte économique marqué par une quête d'hyper-productivité (Pezé, 2008) et une intensification de la concurrence (Dejours, 1998), le stress professionnel est devenu un phénomène préoccupant touchant de nombreuses professions. Selon un rapport de l'OIT (2016), le stress au travail représente une problématique mondiale impactant la santé des employés et la performance des organisations. L'Organisation mondiale de la santé (OMS, 2015) rapporte que chaque année, le stress lié au travail contribue à plus de 800 000 décès, soulignant ainsi l'urgence de comprendre ses déterminants.

En Côte d'Ivoire, des études ont révélé que le stress professionnel a des répercussions significatives sur la santé mentale des travailleurs, la qualité des relations interpersonnelles et la performance des entreprises (Konan, 2016 ; N'zo, 2017 ; Hinson et al., 2017).

Afin d'explorer ce phénomène, Marchand (2014) et Olulana (2015) soulignent tous deux l'importance d'étudier le rôle des variables contextuelles et culturelles dans la détermination du stress vécu par les employés. Il paraît dès lors essentiel d'examiner comment les valeurs, les croyances et les normes partagées par les membres d'une organisation influencent leur expérience à travers le stress au travail.

Cette étude s'intéresse spécifiquement sur la culture organisationnelle, et à son influence sur le niveau de stress ressenti par les employés.

La théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989), comme cadre théorique, postule que le stress psychologique résulte de la menace de pertes de ressources, de pertes réelles ou d'un manque de gains après un investissement de ressources. Cette approche permet de contextualiser le stress dans le milieu professionnel et de mieux comprendre comment différents facteurs organisationnels peuvent contribuer à la perception du stress. Par ailleurs, même si la culture organisationnelle a été largement étudiée, son rôle dans la survenue du stress professionnel reste peu exploré.

La problématique du stress au travail, trouve une résonance particulière dans les environnements professionnels concurrentiels où la culture organisationnelle joue un rôle important dans la gestion du climat de travail. Chez les délégués médicaux, une catégorie spécifique de commerciaux, cette problématique est d'autant plus pertinente.

Le contexte ivoirien est marqué ces dernières années par une concurrence croissante liée à la montée en puissance des médicaments génériques. Il faut y adjoindre la multiplication des officines de pharmacie outre les établissements de soins.

Dans le but de faire face à cette pression concurrentielle et maintenir leur position sur le marché, ces laboratoires pharmaceutiques se doivent à la fois de proposer des produits de qualité et des prix compétitifs. Il est aussi impérieux de s'assurer d'une promotion efficace de leurs produits auprès des professionnels de santé. C'est précisément à cette étape que se situe le rôle du délégué médical qui s'impose comme un acteur clé de cette chaîne de valeur. Selon Anassé (2016), on distingue généralement deux types de forces de vente ; la force de vente interne, composée d'employés liés contractuellement à l'entreprise et la force de vente externe, composée d'intervenants indépendants ou sous-traitants.

Cependant, qu'elle soit interne ou externe, la force de vente joue aujourd'hui un rôle assez stratégique dans cet environnement hautement compétitif. Il s'agit pour elle de fidéliser et développer la clientèle.

Dans un pareil contexte, le stress professionnel devient une variable incontournable. Selon Touzani et al. (2009), le stress est incontestablement le prix à payer pour la performance commerciale. Cette réalité est d'autant plus pointue chez les délégués médicaux, qui sont confrontés à des attentes importantes de résultats sans toutefois avoir une maîtrise complète du processus de vente final. De plus, à la différence des commerciaux traditionnels, ils ne réalisent pas de vente directe. Leur mission consiste principalement à présenter et promouvoir les produits auprès des prescripteurs (médecins, pharmaciens), tout en espérant que ces derniers orientent ensuite les commandes vers leur laboratoire. Le délégué médical ne disposant pas clairement d'une visibilité des résultats concrets de ses actions (base de calcul de sa rémunération) lui donne une position d'intermédiaire indirect. Cette position pourrait générer un sentiment de frustration ou même de pression ce qui alimente un stress chronique.

La culture organisationnelle, à travers ces valeurs diffusées, les modes de management, la reconnaissance du travail et la qualité des relations internes, peut à la fois jouer un rôle protecteur ou aggraver le niveau de stress. De même, une culture basée sur le soutien, la transparence et l'autonomie est susceptible de réduire l'impact du stress professionnel, tandis qu'une culture fondée sur la pression et la compétition peut l'amplifier.

Par ailleurs, dans le contexte des délégués médicaux, une étude exploratoire réalisée par Guei (2021) en Côte d'Ivoire, identifie deux dimensions de la culture organisationnelle perçue par ceux-ci (la culture rationnelle et la culture développementale). L'auteur suggère à cet effet, de s'interroger sur la nature des liens entre ces dimensions de la culture organisationnelle et le stress professionnel d'où l'interrogation suivante :

## **Dans quelle mesure les cultures organisationnelles rationnelle et développementale perçues influencent-elles le stress professionnel chez les délégués médicaux en CI ?**

Ainsi, l'objectif principal de cette recherche est d'analyser les liens entre les dimensions rationnelle et développementale perçues de la culture organisationnelle avec le stress au travail chez les délégués médicaux.

Un tel positionnement contribue à une meilleure compréhension des facteurs organisationnels qui influencent le bien-être au travail.

Avant d'aborder le concept en lui-même, relevons dans un premier temps quelques définitions et bases théoriques de nos concepts.

### **1. Bases théoriques, définitions et typologies des différents concepts**

#### **1.1. Définitions du stress professionnel et ses différentes conceptions**

Il existe alors plusieurs définitions du stress et chacune d'elles tire sa source d'une conception du phénomène. Ainsi, passons en revue les plus pertinentes relativement à cette étude. Les approches du stress sont évolutives dans le temps. Sans rechercher l'exhaustivité, nous distinguons quatre perspectives principales que sont : l'approche biologique, environnementaliste, interactionniste et transactionnelle. Elles portent chacune sur une perspective différente de la problématique du stress que nous allons mettre en relief.

##### **1.1.1. Approche biologique du stress**

Développée par Selye (1956), elle appréhende le stress comme la réponse de l'organisme à une demande. Le vocable de « syndrome général d'adaptation (SGA) » est utilisé par ce chercheur pour désigner ce phénomène qu'il décrit en trois principales phases : la phase d'alarme, la phase de résistance et la phase d'épuisement. Au cours de la phase d'alarme, l'organisme fait face à un stimulus nocif en mettant en œuvre une réaction immédiate dans le but de contrarier le choc, à l'issue de laquelle ce sera soit une situation de fuite, soit une position d'attaque. Par contre, dans le cas où l'exposition au stimulus persiste, l'organisme entre dans une phase de résistance, qui est une réponse prolongée d'adaptation dont l'objectif est de rétablir l'équilibre tout en puisant dans les ressources de l'organisme. Il affirme que, s'il y parvient, cette expérience de stress sera positive et bénéfique en termes de performance et de développement personnel. D'où le qualifie d'« eustress » (bon stress, stress positif, stress moteur), car les effets de ce stress sont bons, stimulants et permettent une bonne adaptation chez le sujet.

Cette conception du stress est limitée aux seuls événements négatifs qui sont identifiés comme pathogènes, ignorant ainsi le stress issu des événements positifs. De plus, une autre lacune de cette approche est l'omission de la dimension émotionnelle qu'un événement peut avoir sur un

sujet donné. Cette limite donne naissance à une nouvelle approche du phénomène : l'approche environnementale.

### **1.1.2. Modèle environnemental**

Cette conception du stress est le produit de certaines propriétés de l'environnement. Les approches environnementales sont la plupart du temps opposées aux approches psychologiques, qui supposent que les individus appréhendent les situations aversives différemment en fonction de leurs profils de personnalité. À l'inverse, les approches environnementales se concentrent sur l'identification, au sein de l'environnement, des propriétés stressantes ; l'origine du stress se situe à l'extérieur de l'individu, dans son environnement de travail. Partant de là, Holahan et al. (2004) et Johnson (2005) établissent des listes d'événements de vie ou de professions, associant à chaque élément un niveau de stress. Cependant, cette approche a rapidement atteint ses limites, car elle ne permettait pas d'expliquer la survenue du stress chez les individus. Afin de pallier cette limite, d'autres travaux se sont concentrés sur les facteurs de stress inhérents au travail. Parmi ces travaux, Cooper et al. (1978) et Cartwright et al. (1997) distinguent six catégories de facteurs de stress : les facteurs intrinsèques au travail ou aux tâches (surcharge, nouvelles technologies, horaires, risques pour la sécurité, manque de contrôle sur son travail), les relations de travail, le développement de carrière, les facteurs organisationnels et l'interface vie privée et professionnelle.

### **1.1.3. Courant interactionniste du stress**

Les approches interactionnistes du stress avancent que la qualité de l'adéquation entre une personne et son environnement de travail est plus appropriée pour expliquer le comportement, en lieu et place des différences individuelles ou contextuelles. Le stress résulte donc de l'interaction entre une personne et son environnement. Ces approches mettent en avant non seulement l'effet d'une caractéristique de la situation de travail, mais aussi leurs effets combinés sur la santé de l'individu. Le but est d'identifier des situations de travail qui prédisent la présence de niveaux élevés de stress, soulignant l'inadéquation entre l'individu et son environnement. Ainsi, selon ces approches, les réactions comportementales, le bien-être ou le stress dépendent tous de cette adéquation.

### **1.1.4. Perception du stress de Karasek (1979)**

Karasek (1979) part du postulat selon lequel certaines caractéristiques du travail d'un individu peuvent influencer sa vie quotidienne. Il souligne l'impact du travail sur les activités de loisirs, la participation politique et la charge mentale. Dans son modèle, il met d'abord l'accent sur

trois caractéristiques : les exigences du travail (job demands), la latitude décisionnelle (job discretion) et les relations sociales au travail (job social relationships).

Cependant, son modèle repose principalement sur deux de ces trois caractéristiques, à savoir les exigences du travail et la latitude décisionnelle. Ce modèle a le mérite d'aller au-delà des approches environnementales en s'intéressant à l'effet indépendant de ces caractéristiques. La demande psychologique fait référence à la charge mentale des individus et aux efforts fournis pour la réalisation de leurs tâches, tandis que la latitude décisionnelle concerne le contrôle que l'individu peut exercer sur son travail. Les caractéristiques du travail constituent un lien direct avec l'apparition du stress, mais se combinent également entre elles.

## **1.2. Définitions de la culture organisationnelle et approches**

### **1.2.1. Définitions de la culture organisationnelle**

Au niveau définitionnel, la culture organisationnelle, est un concept qui a fait l'objet d'un important nombre de travaux divergents, notamment à cause du fait qu'il est ambigu, complexe, dynamique et abstrait. Certains auteurs (Denison, 1996 ; Pettigrew, 1990 ; Reichers et Schneider, 1990), posent le problème de la distinction claire avec d'autres concepts tels que le climat organisationnel. Rousseau (1990), pose la difficulté du niveau d'analyse du concept ; doit-on l'aborder au niveau du groupe, de l'organisation ou au niveau de l'industrie ? À titre d'illustration, O'Reilly et al (1991), Caldwell (1991) et Weiner (1988), conceptualisent et mesurent les valeurs au niveau de l'organisation tandis qu'Enz (1988) et Hofstede et al (1990), les conceptualisent et les mesurent au niveau des unités. Pour Pettigrew (1979) et Denison (1984), c'est l'ensemble des normes, de croyances, de symboles, de rituels, de valeurs et d'hypothèses qui évoluent et sont partagées par les membres de l'entreprise. Quant à Kobert et Chusmir (1987), ils la définissent comme un système de valeurs et de croyances partagées par l'ensemble des membres de l'organisation qui produisent des normes de comportement et établissent un mode vie organisationnelle.

Loin de faire l'unanimité, les définitions du concept divergent selon les courants de pensée et plusieurs typologies en découlent.

### **1.2.2. Approches de la culture organisationnelle**

Il existe fondamentalement dans la littérature deux grands courants de pensées divergents de la culture organisationnelle à savoir le courant symbolique et le courant fonctionnaliste.

- **Courant symbolique**

Selon les tenants du courant symbolique, l'organisation doit-être considérée comme un construit social (Albrow, 1980). Cette perspective postule que l'individu et l'environnement ne

peuvent être séparés l'un de l'autre d'une part et d'autre que les membres des systèmes sociaux doivent être appréhendés à la fois comme des agents et des sujets de cet environnement social (Giddens, 1979 ; Riley,1983). Les tenants de cette approche la considèrent non pas comme un modèle de comportements concrets (habitudes, traditions, usages, coutumes...) mais plutôt comme un ensemble de mécanismes de contrôle de comportements (plans, recettes, règles, directives). Pour eux, la culture organisationnelle est un système d'idées formé des visions du monde et des produits symboliques des porteurs de culture.

En outre, l'approche symbolique, se penche vers une analyse singulière, voire idiosyncrasique de l'organisation en excluant ainsi toutes les comparaisons avec d'autres organisations. Ainsi, cette approche de la culture organisationnelle en utilisant l'approche qualitative avec des perspectives longitudinales permet d'obtenir une description riche et une compréhension spécifique d'une culture (Smircich et Morgan,1982 ; Smircich,1983).

Bien que, la prise en considération de plusieurs manifestations de la culture donne une riche description ancrée dans un contexte spécifique, elle laisse paraître une importante limite. En effet cette façon d'appréhender les manifestations de la culture organisationnelle donne très peu de solutions pratiques aux problèmes organisationnels (Marchand,2014).

- **Courant fonctionnaliste**

Le courant fonctionnaliste suggère que l'organisation a une culture (Savoie et Brunet,2000). Cette perception conçoit l'organisation dans une relation d'interdépendance avec l'environnement. Sathe (1983) et Wallach (1983), parlent d'une compréhension partagée respectant les croyances et les valeurs partagées chez les membres de l'organisation. Peters et Waterman (1982), ainsi que Deal et Kennedy (1982) voient quant à eux la culture organisationnelle comme étant composée de valeurs partagées.

On pourrait par conséquent retenir de façon synthétique que la culture organisationnelle est un ensemble de valeurs, normes et croyances qui sont partagées par les membres d'une organisation et qui sont transmises aux nouveaux membres (Schein,1985).

Toutefois selon Martin (2002), cette définition de Schein (1985), fait abstraction des perspectives intégrationnistes, fragmentaires et celle de la différenciation.

La perspective intégrationniste stipule que les organisations ont une seule et même culture qui est partagée par tous les membres de l'organisation. Ainsi les conflits, les ambiguïtés et les différences sont ignorés ou perçus comme des aberrations qu'il convient de régler au plutôt.

La perspective fragmentaire quant à elle met plutôt en relief les ambiguïtés. Elle estime qu'il est impossible que tous les membres d'une organisation possédant différents niveaux

hiérarchiques et occupant des postes différents aient tous la même expérience de la vie organisationnelle (Martin, 2002). Pour finir, la perspective de la différenciation, concerne une position de compromis dans laquelle il existe dans l'organisation des sous-cultures et les membres peuvent également avoir des compréhensions divergentes des mêmes faits (Martin, 2002). Nous pouvons retenir de cette approche fonctionnaliste qu'elle s'intéresse à la conscience des individus en lieu et place du sondage de leur inconscient ou encore d'interpréter les artefacts ressortant de leur environnement. Pour le courant fonctionnaliste, la culture organisationnelle est un concept mesurable (O'reilly et Chatman, 1996 ; Sorensen, 2002) et les instruments de mesure se focalisent sur les valeurs organisationnelles.

Quelques modèles de culture organisationnelle développés dans la littérature nous permettent dans le cadre de cette étude de formuler notre encrage théorique.

- **Modèle des types A et Z de Ouchi (1981)**

Le modèle d'Ouchi (1981), est inspiré de la comparaison de deux conceptions de l'organisation du travail. Il positionne aux deux extrémités d'un continuum d'un côté les pratiques de gestions Japonaises et de l'autre les pratiques de gestion Américaines. Par ailleurs, il s'intéresse également à la culture de type Z, inspirée des méthodes nippones qu'il confronte à la culture de type A. La culture de type Z, s'appréhende par l'emploi à long terme, la confiance, l'intimité, l'égalitarisme et une fidélité des employés. Dans ce type d'entreprise, les promotions et les évaluations sont lentes. De plus, les valeurs organisationnelles prônées par cette culture visent à accroître l'engagement des travailleurs, la qualité des produits et par conséquent la performance organisationnelle. Par contre les entreprises de culture organisationnelle de type A sont rigides, contractuelles et distantes par rapport aux employés. La hiérarchie est dominante, les carrières spécialisées et la sécurité de l'emploi est respectée. On pourrait retenir du modèle de Ouchi (1981), que le modèle Japonais de type A, se rapproche plus de la réalité tandis que les entreprises de type Z sont le modèle souhaité par les Américains pour rivaliser les Japonaises.

- **Modèle de Blake et Mouton (1980)**

Blake et Mouton (1980), en s'inspirant du croisement de deux dimensions à savoir l'orientation vers les tâches et l'orientation vers les relations. Il distingue donc quatre types d'organisations que sont : l'organisation autocratique, paternaliste, anémique et l'organisation démocratique. L'organisation autocratique a un intérêt élevé pour la production et un faible intérêt pour les relations. Cette culture s'intéresse peu aux sentiments des employés et à leurs besoins ou attitudes.

Par contre elle est centrée sur les tâches et tous les moyens sont mis en œuvre pour que les employés atteignent leurs objectifs. La culture paternaliste pour sa part, met l'accent sur les relations et se concentre principalement sur le maintien de relations satisfaisantes. Elle considère peu la productivité. La culture anémique quant à elle, accorde peu d'importance aussi bien pour les relations que pour la production bien qu'il soit minimal. Par ailleurs, l'organisation intermédiaire adopte une attitude de compromis entre les deux premières dimensions énoncées. Pour finir, l'organisation démocratique, pour sa part a un intérêt pour ces deux dimensions et marque un point d'honneur sur la DPO (direction par objectif). Cependant le modèle de Blake et Mouton est beaucoup plus utilisé dans les débats qui portent sur le leadership.

Partant de ce point de vue, Campbell et al (1974) ont identifié en tout trente-neuf indicateurs permettant de mesurer l'efficacité d'une organisation qui ont servi de repère à Quinn et Rohrbaugh (1983) pour élaborer leur modèle.

- **Le modèle des valeurs concurrentes de Quinn et Rohrbaugh (1983)**

La théorie du cadre des valeurs concurrentes est basée sur le postulat de deux dimensions dont la première croise les notions de flexibilité, d'adaptation et de dynamisme avec celles de stabilité, d'ordre et de contrôle. La seconde dimension, croise les notions d'orientation interne, d'intégration et d'unités avec celles d'une orientation externe, de différenciation et de rivalité. L'association de chacune des dimensions à un axe définit une figure comportant quatre quadrants dont chacun définit fondamentalement une valeur en relation avec la performance de l'organisation. Cameron et Quinn (2006), précisent en outre que ces différentes dimensions correspondent aux théories de gestion de la réussite d'une organisation, le rôle des dirigeants, le management de la qualité... Ces différents quadrants sont nommés comme suit : adhocratie, clan, hiérarchie et marché ; ces différents quadrants reflètent des réalités, des orientations ainsi que les valeurs qui caractérisent le comportement des membres de l'organisation.

- **La culture clanique ou groupale**

Elle décrit une organisation semblable à une famille élargie qui se concentre sur le travail d'équipe en lieu et place des procédures, règles strictes ou compétitivité. En effet, les valeurs partagées dans ce type d'organisation sont la cohésion, la participation, le travail d'équipe et l'implication collective organisationnelle. Les hypothèses fondamentales dans ce type d'organisation sont composées du travail d'équipe et le développement personnel. Lorsque la culture clanique est prédominante dans une organisation l'on constate le développement des ressources humaines, la satisfaction du personnel, et une forte cohésion ce qui conduit par conséquent au succès de cette structure.

- **La culture hiérarchique**

Weber (1947), est le fondateur de ce type d'organisation dont il tire les orientations de ses études réalisées sur les entreprises étatiques Européennes. Il propose donc sept caractéristiques qui jettent les fondements de la bureaucratie : la spécialisation, la méritocratie, la hiérarchie, la propriété, l'impersonnalité et la responsabilité. Dans ce type d'organisation, lorsque l'environnement est relativement stable, les fonctions peuvent être coordonnées et les salariés sous contrôle. Dans l'organisation à prédominance hiérarchique, les leaders les plus efficaces affichent un leadership pertinent et sont formés pour organiser, commander et coordonner afin de maintenir l'efficacité (Cameron et Quinn,2006). Les principaux indicateurs de mesure de ces structures sont : la rapidité, le bon fonctionnement et le contrôle de l'efficacité.

- **Culture de l'adhocratie ou développementale**

Elle est plus appropriée à l'instabilité des conditions du marché. Orientée vers l'extérieur, cette culture postule que l'organisation peut se développer malgré les incertitudes du marché. Les hypothèses fondamentales de cette approche sont l'innovation et la création de nouveaux produits et services répondant aux besoins des organisations. Les dirigeants cultivent chez les employés la créativité, la flexibilité et l'adaptation. L'objectif à atteindre dans une telle approche est d'élaborer de nouveaux produits et de s'adapter rapidement aux nouvelles opportunités. Ici le pouvoir et l'autorité sont faibles, par contre le type de personnalité mis en avant est l'individu qui prend des risques et qui sait anticiper l'avenir. La présence d'une culture à prédominance développementale convient aux dirigeants innovateurs, qui mettent l'accent sur l'acquisition de nouvelles ressources et la croissance (nouveaux clients et nouvelles opportunités).

- **La culture de marché ou rationnelle**

Elle reflète le type d'organisation qui se comporte comme le marché lui-même ; elle est orientée vers l'extérieur plutôt que vers la gestion des affaires internes. C'est le type d'organisation qui est focalisée sur les relations avec les fournisseurs, les clients, les entrepreneurs...

Par opposition aux cultures hiérarchiques et groupales où respectivement le contrôle interne, le respect des règles et procédures, le travail d'équipe, l'esprit de famille élargie prévalent, la culture rationnelle ou de marché ne s'intéresse qu'aux volumes de transactions avec l'extérieur et la maximisation du profit. Les valeurs mises en avant ici sont la concurrence et les résultats avec un objectif précis conjugué à une stratégie agressive. Elles sont focalisées vers l'accroissement du profit et la rentabilité de l'entreprise.

Dans une organisation à prédominance “rationnelle”, les dirigeants les plus efficaces sont expérimentés pour diriger, négocier et motiver les autres. Les critères d'efficacité sont définis par l'augmentation du chiffre d'affaire, dépasser le concurrent et une forte productivité.

### **1.3. Les conséquences du stress chez les commerciaux**

A l'instar d'autres domaines d'activités, le secteur de la vente enregistre à son actif un nombre important de travaux parmi lesquels ceux qui se sont consacrés à l'étude des conséquences du stress sur la force de vente qui aujourd'hui représente le pilier de la réussite et du développement des entreprises (Charron et Hermel, 2002).

Selon Knight et al (2007), le vendeur est passé d'un simple preneur d'ordre à l'acteur principal de la veille stratégique de l'entreprise. Il s'avère donc impérieux pour les managers de la force de vente de prendre conscience des conséquences du stress chez les commerciaux pour un meilleur management.

L'étude de Touzani et al (2009), sur le stress des vendeurs dans le contexte des pays émergents a montré qu'il est impérieux pour les managers de non seulement connaître au mieux les agents stressés, mais de surtout réduire leurs effets. Les horaires de travail contraignants, rendent impossible la conciliation de la vie professionnelle avec la vie privée. Selon les résultats de l'étude de Besson et al (2013), réalisée sur les commerciaux du secteur bancaire en France à travers une démarche qualitative, indiquent qu'une ambiance dégradée règne entre les commerciaux après le licenciement. Par ailleurs, ils développent des comportements d'agressivité dans la vente. En outre, les auteurs précisent que le stress provoque chez les vendeurs des attitudes négatives envers le client et une baisse de rendement. En effet, la culture aveugle du management basée uniquement sur les résultats détruit la relation de convivialité entre les commerciaux de l'entreprise et crée de tensions dans l'organisation. De plus, la pression trop accrue, associée à la gestion du personnel en flux tendus génère chez le vendeur des comportements contre éthique à l'endroit du client.

Quant à Boweresse et al (2013), le stress ressenti par les commerciaux les déshumanise, ils se sentent en permanence incompetents face aux clients surinformés.

### **1.4. Revue des travaux sur la culture organisationnelle et le stress chez les vendeurs**

Le but de cette démarche est de mieux cerner les nouvelles réalités du monde professionnel. Erkutlu et al (2011), suggèrent à la fin de leur travail sur le stress et la culture organisationnelle que les niveaux de stress des employés peuvent changer selon la culture organisationnelle. Ils invitent donc les chercheurs à poursuivre la recherche et étudier l'effet de la culture organisationnelle sur le stress professionnel.

Pour Gordana et al (2016), il faut adapter la culture organisationnelle au contexte et elle ne doit pas être statique dans la mesure où la culture historique peut s'avérer caduque à la réalité de l'environnement actuel. Delima et al (2017), pour leur part invitent les autres chercheurs à explorer d'avantage cette relation de modération afin de mieux comprendre le mécanisme par lequel la culture organisationnelle réduit le stress des employés. Pour eux, le stress est la principale cause de la perte de productivité et constitue un risque pour l'efficacité de l'entreprise. Pour Sarath et al (2016), la culture organisationnelle et le stress sont deux facteurs qui peuvent agir simultanément comme individuellement sur le rendement et le bien-être de l'employé.

Ils recommandent alors de découvrir la relation cachée entre ces deux concepts. De même, Olunana (2015), postule au regard des résultats de ses travaux que la culture organisationnelle pourrait réduire le stress au travail. Il suggère donc aux chercheurs, de poursuivre la recherche dans ce sens de sorte à vérifier cette relation.

Marchand et al (2016), pour leur part ont évoqué une corrélation significative et négative entre la culture groupale et la détresse psychologique ; la culture rationnelle est significativement et fortement corrélée à la détresse psychologique élevée. La culture hiérarchique pour sa part n'a pas de corrélation significative avec la détresse psychologique.

Dans un second article Marchand et al (2016), explorent la nature des relations entre la culture organisationnelle et l'épuisement émotionnel. Cette analyse révèle également que les cultures organisationnelles de type groupal et développemental s'associent significativement et négativement à l'épuisement émotionnel tandis que la culture organisationnelle de type rationnelle est significativement et positivement corrélée à l'épuisement émotionnel.

Kokt et al (2015), précisent de leur côté qu'il n'existe pas de corrélation significative entre la culture hiérarchique et le stress au travail. Par ailleurs, les résultats de leurs investigations montrent également que la culture groupale, la culture développementale et la culture rationnelle atténuent le niveau de stress ressenti par les managers des hôtelleries sud-Africaines. Sarath et al (2016), dans leur recherche dont l'objectif était d'éclairer la relation entre la culture organisationnelle et le stress dans le milieu bancaire ont trouvé une corrélation significative entre l'interaction de la culture organisationnelle et les types de banque sur le stress au travail. Quant à Guei (2021), dans une étude exploratoire auprès de 18 délégués médicaux, montre que la culture organisationnelle de marché et la culture organisationnelle développementale sont les plus présentes chez les délégués médicaux en contexte ivoirien. L'auteur suggère la réalisation

d'autres études quantitatives afin d'éclairer cette affirmation sur la base des travaux présentés, nous sommes à mesure de postuler l'hypothèse générale suivante :

**HG : la culture organisationnelle influence significativement le stress chez les délégués médicaux.**

Cette hypothèse peut se décliner en deux hypothèses spécifiques que sont :

**HS1 : la culture organisationnelle développementale influence significativement le stress chez les délégués médicaux.**

- *HS<sub>11</sub> : la culture organisationnelle développementale influence significativement le stress lié au surinvestissement chez les délégués médicaux.*
- *HS<sub>12</sub> : la culture organisationnelle développementale influence significativement le stress lié à l'effort extrinsèque chez les délégués médicaux.*
- *HS<sub>13</sub> : la culture organisationnelle développementale influence significativement le stress lié à la récompense chez les délégués médicaux.*

**HS2 : la culture organisationnelle rationnelle influence significativement le stress chez les délégués médicaux**

- *HS<sub>22</sub> : la culture organisationnelle rationnelle influence significativement le stress lié au surinvestissement chez les délégués médicaux.*
- *HS<sub>22</sub> : la culture organisationnelle rationnelle influence significativement le stress lié à l'effort extrinsèque chez les délégués médicaux.*
- *HS<sub>23</sub> : la culture organisationnelle rationnelle influence significativement le stress lié à la récompense chez les délégués médicaux.*

## **2. Méthodologie de travail**

A cette étape du travail, nous présentons la démarche méthodologique utilisée. Elle comprend dans un premier temps la justification et description de l'échantillon, suivie de celle des instruments de mesure dans un second temps. Enfin, cette s'achève par la validité et la fiabilité de ces instruments de mesure.

### **2.1. Justification et description l'échantillon**

L'étude s'est portée sur un total 586 délégués médicaux interrogés par la méthode de boule de neige dans la ville d'Abidjan. Cette catégorie de commerciaux est généralement recrutée par les industries ou les agences de représentations pharmaceutiques pour qu'elle soit chargée de faire la promotion des produits pharmaceutiques, parapharmaceutiques et matériels médicaux auprès des prescripteurs.

Cependant, dans l'exercice de leur profession, ces vendeurs vivent d'autres réalités spécifiques à leur travail qui constituent d'importantes sources de stress pour eux. Le délégué médical ne conclut pas directement de vente. Le délégué médical quant à lui n'a pourtant véritablement pas connaissance des ventes conclues entre les deux parties après son travail de promotion fait en amont auprès de ce prescripteur. Si la délégation médicale semble être une profession assez relaxe dans les pays développés, la réalité dans les pays en voie de développement et particulièrement en Côte d'Ivoire est tout le contraire. Elle reste une activité complexe avec un niveau de stress élevé et des conditions de travail ambiguës d'où notre intérêt pour ces vendeurs. Parmi les individus interrogés, les femmes sont représentées à hauteur de 46% contre 54% d'hommes. Aussi, les commerciaux disposants d'un contrat de travail formel (CDD, CDI) sont estimés à environ 72% contre 28% travaillant dans la précarité.

## **2.2. Mesure des variables**

Dans le cadre de notre étude, nous avons recours à l'OCP (Organisational Culture Profile) qui a été développé par O'Reilly, Chatman et Cadwell (1991) et par la suite validée en français par Evrart et Prat (2003) pour mesurer la culture organisationnelle. Cette échelle comporte en tout 26 items, dont 7 pour mesurer la culture rationnelle et 5 pour la culture développementale qui constituent les dimensions validées par l'étude exploratoire (Guei,2021).

Pour la mesure du stress professionnel, l'échelle de mesure du modèle déséquilibre Effort-récompense est celle pour laquelle nous avons opté pour mesurer le stress. Ce choix est fait au regard de ses bonnes qualités psychométriques qui ont fait l'objet de validation à multiples reprises (Maroua ,2016). Nous avons donc utilisé 13 items en tout pour cette recherche ; 6 pour mesurer le surinvestissement (effort intrinsèque), 5 pour l'effort extrinsèque et 2 pour la récompense. Notons que les items de mesure des différentes variables ont été adaptés à une échelle de Likert à 5 points. Ce type d'échelle de mesure est simple, convivial, facile à utiliser et surtout présente une bonne qualité opérationnelle (Evrard et al, 2003). Notre questionnaire comporte donc des échelles de Likert à 5 points allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord".

## **2.3. Fiabilité et validité des instruments de mesure**

Pour nous assurer de leur fiabilité, ces différentes échelles ont fait l'objet de test. A cet effet, une analyse factorielle exploratoire, suivie d'une analyse confirmatoire ont permis de lever cette barrière. Une analyse en composante principale nous a donné des résultats circonscrits dans le tableau ci-dessous. Les indices KMO et alphas de Cronbach sont satisfaisants et dans l'ensemble au-dessus des seuils respectifs prescrits dans la littérature.

**Tableau 1: indices de KMO et alpha de Cronbach des variables**

ITEMS (Culture Organisationnelle)	Contribution factorielle		ITEMS (STRESS)	Contribution factorielle		
	Axe 1	Axe 2		Axe 1	Axe 2	Axe 3
			SPE1		0,97	
			SPE2		0,97	
			SPE3		0,922	
COD1		0,732	SPE4		0,885	
COD2		0,798	SPR1			0,877
COD3		0,765	SPR2			0,867
COD4		0,647	SPS1	0,885		
COD5		0,751	SPS2	0,837		
COR2	0,883		SPS3	0,867		
COR3	0,875		SPS4	0,871		
COR5	0,894		SPS5	0,875		
COR6	0,877		SPS6	0,868		
<b>KMO/Sig. Test de Bartlett</b>	<b>,878/000</b>		<b>KMO/Sig. Test de Bartlett</b>	<b>,812/000</b>		
<b>% de Variance expliquée</b>	<b>54,088</b>	<b>16,669</b>	<b>% de Variance expliquée</b>	<b>38,738</b>	<b>29,38</b>	<b>13,882</b>
<b>Fiabilité (α de Cronbach)</b>	<b>0,936</b>	<b>0,831</b>	<b>Fiabilité (α de Cronbach)</b>	<b>0,942</b>	<b>0,954</b>	<b>0,786</b>

Sources : nos analyses sous SPSS

À l'issue de l'analyse factorielle confirmatoire, nous avons retiré les items ayant des erreurs associées importantes. Les résultats montrent clairement que les modèles d'ordre 2 donnent de meilleurs résultats comparativement aux résultats de l'AFE. Les échelles obtenues présentent des coefficients qui respectent les seuils prescrits par la littérature et convergent vers de très bonnes valeurs sont pertinentes pour mesurer nos variables (voir tableau 2).

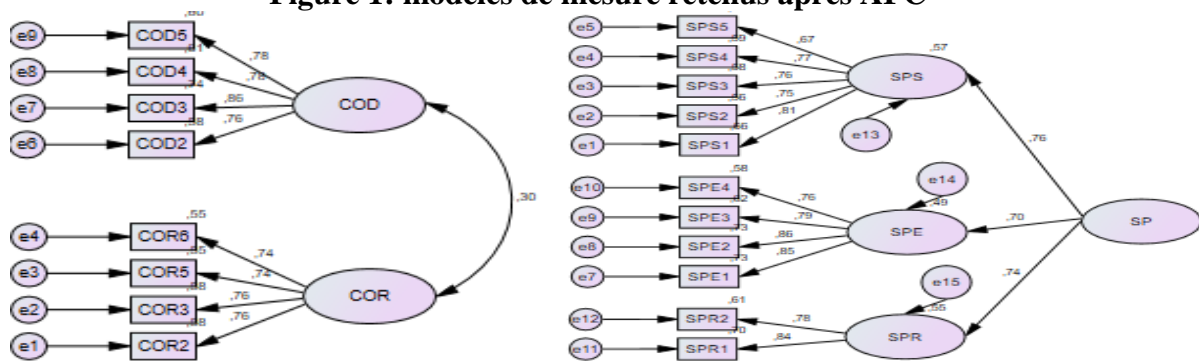
**Tableau 2: comparaison des indices d'ajustement des modèles de mesure des variables**

catégorie d'indices	indices retenus	valeurs de référence	valeurs pour le modèle de l'AFE (stress)	valeurs pour le modèle d'ordre 2 (stress)	valeurs pour le modèle de l'AFE (CO)	valeurs pour le modèle corrélé sans COD5
<b>Indices Absolus</b>	GFI	> 0,9	0,84	0,941	0,941	0,973
	AGFI	> 0,9	0,756	0,91	0,899	0,948
	RMR	<0,08	0,152	0,086	0,069	0,056
	RMSEA	< 0,08	0,135	0,077	0,094	0,064
<b>Indices Incrémentaux</b>	NFI	> 0,9	0,84	0,945	0,937	0,97
	RFI	> 0,9	0,793	0,929	0,913	0,955
	CFI	> 0,9	0,851	0,956	0,947	0,978
<b>Indices de Parcimonie</b>	Chi-2/ddl	<5	11,717	4,466	6,181	3,415
	CAIC	CAIC du modèle < au CAIC du modèle saturé	796,664	361,637	300,791	190,227
	CAIC (modèle saturé)		575,119	486,639	331,799	265,44

Source : nos analyses sous Amos 23

Les analyses sous AMOS 23, nous ont permis d'obtenir les figures ci-dessous. Les différents indices sont satisfaisants relativement aux seuils prescrits dans la littérature.

Figure 1: modèles de mesure retenus après AFC



Sources : Nos analyses sous AMOS 23

Après la validation des instruments de mesures des différentes variables prises individuellement, il convient de nous assurer, de la pertinence du modèle global de mesure.

### 3. Résultats et vérification des hypothèses

Cette matrice ci-après présente à la fois des corrélations positives et négatives qui sont explicitées ci-après. Ces corrélations nous donnent un aperçu des liens entre nos variables qui sont dans une seconde étape testée par des régressions linéaires.

Tableau 3: matrice des corrélations

STRESS_PRO_E	1.00**	0.48**	0.47**	0.16**	0.42**	-0.16**	-0.00	-0.02
STRESS_PRO_S	0.48**	1.00**	0.42**	0.26**	0.27**	-0.03	-0.04	-0.03
STRESS_PRO_R	0.47**	0.42**	1.00**	0.25**	0.45**	-0.09*	0.01	-0.09*
CULT_DEV	0.16**	0.26**	0.25**	1.00**	0.25**	0.04	-0.03	-0.09*
CULT_RAT	0.42**	0.27**	0.45**	0.25**	1.00**	-0.06	0.00	0.01
NIV_ETUD	-0.16**	-0.03	-0.09*	0.04	-0.06	1.00**	0.30**	0.02
TYPE_DE	-0.00	-0.04	0.01	-0.03	0.00	0.30**	1.00**	0.10*
GENRE	-0.02	-0.03	-0.09*	-0.09*	0.01	0.02	0.10*	1.00**
	STRESS_PRO_E	STRESS_PRO_S	STRESS_PRO_R	CULT_DEV	CULT_RAT	NIV_ETUD	TYPE_DE	GENRE

$p < .01$  : Corrélation significative au seuil de 1% (\*\*);  $p < .05$  : Corrélation significative au seuil de 5% (\*)

Source : nos analyses sous SPSS

**Tableau 4 : synthèse et interprétation de la matrice de corrélation**

Variables associées	(r)	Interprétation
Culture rationnelle ↔ Stress lié à la récompense	0.45**	<b>Corrélation forte</b> : association marquée entre culture rationnelle et perception d'un déséquilibre effort-récompense.
Culture rationnelle ↔ Stress lié à l'effort extrinsèque	0.42**	<b>Corrélation modérée à forte</b> : plus la culture rationnelle est marquée, plus les salariés perçoivent un stress extrinsèque élevé.
Culture rationnelle ↔ Stress lié au surinvestissement	0.27**	<b>Corrélation faible à modérée</b> : la culture rationnelle favorise le surinvestissement.
Culture développementale ↔ Stress lié au surinvestissement	0.26**	<b>Corrélation faible à modérée</b> : la culture développementale encourage un certain surinvestissement.
Culture développementale ↔ Stress lié à la récompense	0.25**	<b>Corrélation faible</b> : association modérée avec le stress lié à la récompense.
Culture développementale ↔ Stress lié à l'effort extrinsèque	0.16**	<b>Corrélation faible</b> : légère augmentation du stress extrinsèque dans les contextes développementaux.
Niveau d'études ↔ Stress lié à l'effort extrinsèque	-0.16**	<b>Corrélation négative faible</b> : les salariés plus diplômés ressentent moins de stress extrinsèque.
Niveau d'études ↔ Stress lié à la récompense	-0.09*	<b>Corrélation négative très faible</b> : les salariés plus diplômés ressentent légèrement moins de stress lié à la récompense.
Genre ↔ Stress lié à la récompense	-0.09*	<b>Corrélation négative très faible</b> : les femmes rapportent légèrement plus de stress lié à la récompense.
Genre ↔ Type de contrat	0.10*	<b>Corrélation positive très faible</b> : légère association entre genre et type de contrat.

Source : nos analyses

### 3.1. Vérification des hypothèses

Nous avons procédé à une régression multivariée dans un premier temps, et les résultats ci-dessous, montrent que les deux types de culture ont un **effet global significatif** sur les dimensions du stress professionnel.

**Tableau 5 : estimation du modèle**

Effet	Statistique	F	df	Sig.	Puissance observée
<b>COD</b>	Wilks' Lambda = .922	16.35	3, 581	<b>.000</b>	1.000
<b>COR</b>	Wilks' Lambda = .751	64.28	3, 581	<b>.000</b>	1.000

Source : nos analyses sous SPSS

Pour avoir plus de précisions sur la nature des liens, nous avons procédé à des régressions univariées séparées. Les deux types de culture ont un **effet global significatif** sur les dimensions du stress professionnel. La culture rationnelle (**COR**) a un **effet plus fort** ( $\eta^2$  partiel = .249) que la culture développementale (**COD**,  $\eta^2$  partiel = .078).

#### 3.1.1. Vérification des hypothèses

Les régressions univariées révèlent des liens significatifs et des liens non significatifs entre les dimensions de la culture organisationnelle et celles du stress. Les résultats sont consignés dans le **tableau 5**.

**Tableau 6 : Résultats des régressions linéaires**

Variable expliquée	Variable explicative	F	Sig.	$\eta^2$ partiel
STRESS_PRO_S (Surinvestissement)	Cult_Dev (COD)	29.08	.000	.048
	Cult_Rat (COR)	6.11	.014	.010
	Niv_Etud	0.13	.881	.000
	Type_De	6.01	.003	.021
	Genre	0.002	.960	.000
	Nivetud $\times$ TypeDe	2.75	.027	.019
	Niv_Etud $\times$ Genre	2.56	.078	.009
	Type_De $\times$ Genre	3.91	.021	.014
STRESS_PRO_E (Extrinsèque)	Nivetud $\times$ TypeDe $\times$ Genre	0.45	.715	.002
	Cult_Dev (COD)	0.61	.435	.001
	Cult_Rat (COR)	73.36	.000	.112
	Niv_Etud	5.39	.005	.019
	Type_De	1.55	.213	.005
	Genre	0.03	.868	.000
	Nivetud $\times$ TypeDe	0.18	.948	.001
	Niv_Etud $\times$ Genre	1.42	.243	.005
STRESS_PRO_R (Rémunération)	Type_De $\times$ Genre	0.25	.783	.001
	Nivetud $\times$ TypeDe $\times$ Genre	1.79	.148	.009
	Cult_Dev (COD)	14.27	.000	.024
	Cult_Rat (COR)	81.78	.000	.123
	Niv_Etud	3.70	.025	.013
	Type_De	3.08	.047	.011
	Genre	2.51	.114	.009
	Nivetud $\times$ TypeDe	2.01	.091	.014
	Niv_Etud $\times$ Genre	0.60	.548	.002
	Type_De $\times$ Genre	2.08	.126	.007
	Nivetud $\times$ TypeDe $\times$ Genre	1.36	.253	.007

Source : nos analyses sous SPSS

L'analyse de la variance révèle que les facteurs organisationnels exercent un poids différencié sur les dimensions du stress professionnel. La culture organisationnelle rationnelle apparaît comme le déterminant le plus influent, avec des effets forts sur le stress extrinsèque ( $\eta^2$  partiel = .112,  $p < .001$ ) et le stress lié à la rémunération ( $\eta^2$  partiel = .123,  $p < .001$ ), confirmant ainsi **HS2** et spécifiquement **HS22** et **HS23**. En revanche, son effet sur le surinvestissement, bien que significatif ( $\eta^2$  partiel = .010,  $p < .05$ ), reste faible, ce qui conduit à une acceptation partielle de **HS21**. Ces résultats suggèrent que dans un contexte fortement orienté vers la performance et le contrôle, les salariés perçoivent davantage un déséquilibre entre les efforts consentis et les récompenses obtenues, et subissent une pression accrue liée aux exigences de l'environnement.

La culture organisationnelle développementale exerce également une influence significative, mais de moindre ampleur, notamment sur le surinvestissement ( $\eta^2$  partiel = .048,  $p < .001$ ) et la rémunération ( $\eta^2$  partiel = .024,  $p < .001$ ), validant ainsi **HS11** et **HS13**. En revanche, son effet sur le stress extrinsèque n'est pas significatif ( $\eta^2$  partiel = .001,  $p > .05$ ), ce qui conduit au rejet de **HS12**. Globalement, **HS1** est donc partiellement validée. Ces résultats traduisent le

fait qu'un environnement axé sur l'innovation et l'autonomie peut aussi favoriser un engagement excessif des salariés et accroître leur sensibilité au déséquilibre effort-récompense. Quant aux variables sociodémographiques, elles expliquent une part plus réduite de la variance : le niveau d'études et le type de contrat produisent des effets faibles mais significatifs sur certaines dimensions du stress ( $\eta^2$  partiel entre .011 et .019), tandis que le genre n'exerce aucun effet direct notable. Globalement, ces résultats confirment que la culture organisationnelle constitue un levier majeur dans la compréhension du stress au travail, surpassant largement les caractéristiques individuelles et contractuelles.

### 3.1.2. Synthèse des résultats des tests d'hypothèses

Tableau 7 : synthèse des résultats

Hypothèses	Résultat	Décision
<b>HS1</b>	<b>Influence partielle : significative sur certaines dimensions (surinvestissement, rémunération), mais pas sur le stress extrinsèque.</b>	<b>Partiellement validée</b>
<i>HS1<sub>1</sub></i>	F = 29.08, p < .001, $\eta^2$ = .048 (effet moyen).	Validée
<i>HS1<sub>2</sub></i>	F = 0.61, p = .435, $\eta^2$ = .001 (effet nul).	Rejetée
<i>HS1<sub>3</sub></i>	F = 14.27, p < .001, $\eta^2$ = .024 (petit effet).	Validée
<b>HS2</b>	<b>Influence généralisée, significative sur toutes les dimensions.</b>	<b>Validée</b>
<i>HS2<sub>1</sub></i>	F = 6.11, p = .014, $\eta^2$ = .010 (petit effet).	Validée
<i>HS2<sub>2</sub></i>	F = 73.36, p < .001, $\eta^2$ = .112 (effet fort).	Validée
<i>HS2<sub>3</sub></i>	F = 81.78, p < .001, $\eta^2$ = .123 (effet fort).	Validée

Source : nos analyses sous SPSS

## 4. Discussion des résultats

Les résultats des tests univariés montrent qu'il existe plutôt un lien significatif entre la culture développementale et le stress professionnel. Ce résultat s'oppose à ceux de Dextras (2013), qui ne relèvent aucun lien significatif entre la culture organisationnelle développementale et le stress professionnel. La culture de l'innovation accroît l'adoption de nouvelles méthodes de promotion en phase avec les évolutions techniques actuelles. Les délégués médicaux, utilisent davantage des outils comme « Whatsapp, Facebook et les messageries électroniques », pour faire la promotion des produits affectés à leurs portefeuilles. Ce nouveau cadre de travail améliore la latitude décisionnelle et la contribution du commercial lui-même dans la conception des nouveaux plans de promotion (Mahdi et al. 2016).

Pour ce qui concerne la culture rationnelle, les résultats suggèrent une association positive et significative avec l'ensemble des dimensions du stress professionnel. Ces résultats sont en accord avec ceux de Dextras (2013) ; Gordana et al (2016), et ceux de Marchand et al (2016). Selon ces auteurs, la culture des valeurs comme la compétition, la performance, des niveaux élevés de contrôle et la compétence accentuent dans certains cas le stress professionnel. Les

délégués médicaux ont plutôt une mauvaise perception de la culture de la performance et des contrôles perçus comme excessifs et désagréables. Dès lors, le fait de ne pas être associés à la conception des stratégies ou des plans d'organisation crée et développe le sentiment d'être utilisé comme « marionnettes ».

Par contre ces résultats s'opposent à ceux de Kock et al (2015) qui postulent plutôt que cette typologie de culture atténue le stress au travail.

## **5. Recommandations**

Nos résultats montrent que la culture organisationnelle diffusée au sein de l'organisation peut contribuer ou non à une augmentation du niveau de stress subi par les employés et plus particulièrement les délégués médicaux.

Ainsi en vue d'une amélioration du rendement des commerciaux, il est nécessaire de réviser le système de management. Par exemple, il faudra améliorer la communication avec les délégués qui constituent l'interface de contact avec les prescripteurs. Allant dans le sens de la rémunération, il est plus-que nécessaire de concevoir et d'implémenter des tableaux de bord avec des indicateurs de suivi de chiffres d'affaires individuel. Les mettre ensuite à la disposition des délégués afin qu'ils puissent les consulter en temps réel ; cette innovation aura pour effet de réduire considérablement le niveau de stress professionnel par la réduction de l'asymétrie d'informations. Par ailleurs, les managers devraient instaurer des politiques claires de déconnexion (ex. pas de mails après 19h) et encourager les pauses régulières ainsi que la prise de congés. Des activités de team-building axées sur le bien-être, et non sur la performance, doivent être régulièrement organisées. Un accès à une cellule d'écoute psychologique et la mise en place d'un baromètre semestriel du stress permettront de mieux suivre l'état de santé mentale des équipes. Enfin, les managers doivent être formés à repérer les signes de surmenage et à promouvoir une culture de bienveillance.

## **Conclusion**

L'objectif principal poursuivi dans cette étude était d'analyser les liens entre la culture organisationnelle perçue par les délégués médicaux et la survenue du stress au travail.

Il s'agissait pour nous, dans le cadre de ce travail d'apporter un cadre explicatif explicite du stress professionnel relativement à l'influence de la culture organisationnelle perçue dans le contexte des délégués médicaux en Côte d'Ivoire. Pour ce faire, notre travail de recherche s'est articulé autour d'une démarche hypothético-déductive, suivie des tests d'hypothèses réalisés à partir des données issues d'une étude quantitative menée auprès de 586 délégués médicaux. Les résultats indiquent dans l'ensemble une association significative et positive de la culture

organisationnelle rationnelle sur le stress au travail ; De même, il y a aussi une association positive entre la culture développementale et deux dimensions du stress au travail. Sur la base de ces résultats nous avons formulé quelques recommandations principalement à l'endroit des managers des délégués médicaux.

- Les apports théoriques

Les apports théoriques de cette recherche se situent dans la prise en compte de la culture organisationnelle pour expliquer la problématique du stress. La culture organisationnelle est à l'origine un concept emprunté aux anthropologues. Ainsi outre, à l'issue d'une revue de littérature diversifiée et pluridisciplinaire, nous avons élaboré un modèle de recherche intégrateur et explicatif de l'effet de la culture organisationnelle sur la santé mentale des salariés.

- Au niveau managérial

Cette étude révèle que la culture organisationnelle axée sur les résultats et la compétitivité améliore dans certains cas le rendement des employés. Il faut donc veiller à ne pas dépasser certains seuils comme le stipule certains auteurs mentionnés dans ce travail. Un accent mis sur cette orientation pourrait produire l'effet inverse. Ainsi une culture trop forte de la performance accroît le stress et entraîne dans certains cas l'adoption de certains comportements contre éthique (corruption, présentisme...) qui détériorent l'image de marque de l'entreprise auprès des clients à son insu.

- Limites et perspectives

Au-delà des contributions de ce travail, il admet quelques limites qui méritent d'être explorées. Premièrement, elle s'est limitée à un seul type de commerciaux ; il serait recommandable dans d'autres études d'étendre l'échantillon à d'autres secteurs d'activités en analysant l'effet de plusieurs autres variables. Secondairement, cette étude s'est limitée à l'analyse de seulement deux dimensions de la culture organisationnelle et de leur effet sur les stress au travail. D'autres études devraient être menées en analysant la contribution des autres dimensions à l'explication du stress destructeur. Par ailleurs, d'autres chercheurs devraient explorer les liens entre la culture organisationnelle et l'intention de quitter ; voire, mesurer la culture organisationnelle dans d'autres cadres. De plus, la méthode d'échantillonnage pose le problème de la généralisation des résultats. L'exploration de variables de modération pourraient améliorer le modèle.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adriaenssens J. et Van Bogaert P.** (2017), Predictors of occupational stress and well-being in first-line nurse managers: A cross-sectional survey study”, *International Journal of Nursing Studies*, vol. 73, p. 85-92
- Anassé A.** (2016), Analyse des causes de la rotation volontaire de La force de vente dans les Pme Africaines : Proposition D'une Approche, *Revue Internationale De Gestion Et d'Economie*, Série A - Gestion / Numéro 1 - Volume 1 - Décembre 2016 / Pp. 4-25.
- Bhanu M.** (2018), Impact Of Work Environment And Job Stress Towards Job Satisfaction, *Journal Of Business And Management*, Volume 20, Issue 2
- Blake R. et Mouton J.** (1980), Les Deux Dimensions Du Management, Les Editions D'organisation, Paris
- Bligh M. et Hatch M.** (2011), If I belong, do I believe? An integrative framework for culture and identification, *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 2(1), 35-53.
- Bouveresse L. et Haim P.** (2013), Stress Des Salariés En Relation Service Client : Proposition D'un Cadre D'analyse A Partir De Cinq Entreprises Françaises, *Recherches En Sciences De Gestion*. 97. 147. 10.3917/Resg.097.0147.
- Cameron K. et Quinn R.** (2006), Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework, *Revised Edition*, San Francisco, The Jossey-Bass.
- Campbell J. et al.** (1974), Mapping Of A Mutation, Polb100, Affecting Deoxyribonucleic Acid Polymerase Ii In Escherichia Coli K-12, *Journal of Bacteriol*, 119(2):494-9.
- Cooper C. et Marshall J.** (1978), Understanding Executive Stress, Londres, Macmillan Press.
- Deal T.E. et Kennedy A. A.** (1982), Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, *Addison Wesley Publishing Company*, Reading, 126.
- Dejours, C.** (1998). Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale (Vol. 715) : Seuil Paris.
- Delima . V** (2017), Impact of Organizational Culture on Occupational Stress among the Bank of Ceylon Executive Employees, *International Journal of Research*.
- Dextras-Gauthier J. et Marchand A.** (2016), Culture Organisationnelle, Conditions De L'organisation Du Travail Et Epuisement Professionnel, *Relations Industrielles*, 71 (1), 156–187. <https://doi.org/10.7202/1035906ar>
- Enz C. A.** (1988), The role of value congruity in intraorganizational power, *Administrative Science Quarterly*, 33, 284-304

- Erkutlu et al.** (2011), Organizational Culture's Role In The Relationship Between Power Bases And Job Stress, *Hacettepe University Journal Of Education*, 40. 198-209.
- Evrard et al.** (2009), Market Etudes et Recherches en Marketing, *Dunod*, 4<sup>ème</sup> édition, Paris
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E.,** (2003). Market, études et recherches en marketing, fondements, méthodes, 3e édition, Nathan.
- Franke H. et al.** (1991), Cultural roots of economic performance: a research note, *Strategic Management Journal*, 12(1), 165-173
- Giddens A.** (1979), Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis, *University of California Press*, Berkeley
- Gordana Gavric et al.** (2016), The impact of organizational culture on the ultimate performance of a company, *International Review*, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship national
- Hinson A. et al.** (2017), prévalence du stress chez le personnel d'une compagnie d'assurance du Benin, *Revue Cames Santé*, vol 5
- Hobfoll S.** (1989), Conservation Of Resources : A New Attempt At Conceptualising Stress, *American Psychologist*, 44 (3), Pp. 513-524.
- Hofstede G. et al** (1990), Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Houkou C. E** (2016), Stress Et Performances Au Travail Des Salariés Du Secteur Bancaire Béninoise, *La Revue Internationale Sur Le Travail Et La Société* [www.Uqtr.ca/Revue\\_Travail](http://www.Uqtr.ca/Revue_Travail)
- Jones, G.R., et George, J.M.** (2003). Contemporary Management, McGraw-Hill, Boston, MA.
- Karasek R. A.** (1979), Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign, *Administrative science quarterly*, 24, 285-308.
- Knight D. et al.** (2007), Examining The Effects Of The Role Stress On Customer Orientation Dan Job Performance Of Retail Salespeople, *International Journal Of Retail Et Distribution Management*.
- Kokt, D. & Ramarumo, R.** (2015). Impact de la culture organisationnelle sur le stress au travail et l'épuisement professionnel dans les établissements d'hébergement de catégorie supérieure de la province de l'État libre, en Afrique du Sud. *Revue internationale de gestion hôtelière contemporaine*, 27(6) : 1198-1213.
- Konan K.** (2016), Qualité De Stress, Charge De Travail Et Comportements Accentogènes Chez Les Ouvriers Des Entreprises Portuaires D'Abidjan (Côte D'ivoire), *Revue Africaine D'anthropologie*, Nyansa-Pô, N° 21

- Lok P. et Crawford J.** (1999), The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction on organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20, 365-373.
- Mahdi K. et al.** (2016), The Impact Of Organizational Culture On Employees' Job Burnout, *International Academic Journal Of Organizational Behavior And Human Resource Management*, Vol. 3, No. 10, 2016, Pp. 1-15.
- Maroua S.** (2016), impacts des discriminations sur le stress au travail : une mesure du rôle de la valorisation organisationnelle, *Gestion et management*, Université Grenoble Alpes.
- Martin A.** (2002), *Do Organizations Have Feelings?*, Routledge, 1 Nov.
- N'zo J.** (2016), Les Manifestations Psychologiques Du Stress Et La Qualité De La Relation Client (Performance Individuelle) : Une Recherche Empirique Auprès Des Commerciaux De Banque En Ci, *Revue Internationale De Gestion Et d'Economie*, Serie A, Gestion N°2, Vol 1
- O'Reilly A. et al.** (1991), People and organizational culture: A Q-sort approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- O'Reilly C. A. et Chatman J. A.** (1996), Culture as social control: Corporations, cults and commitment, *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- Olulana B.** (2015), The Correlates of Organizational Culture, Job Stress and Organizational Commitment, *Asian Journal of Business and Management*
- OMS** (2015), La dépression Aide-mémoire N°369, <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs369/fr/>
- Ouchi W. G.** (1981), *Theory Z*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pettigrew A.** (1990), *Conclusion: Organizational climate and culture: two constructs in search of a role*, Ed. Schneider San Francisco, CA: Jossey-Bass. (pp. 413-434).
- Pettigrew A.M.** (1979), On studying organizational cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pezé, M.** (2008). Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés : Journal de la consultation Souffrance et Travail : Pearson.
- Quinn, R. et Rohrbaugh J.** (1983), A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis, *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Rousseau D.** (1990), *Assessing organizational culture: The case for multiple methods*, In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 153-192). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Sarath P. et Manikandan K.** (2016), Organizational Culture and Work Stress among Bank Employees, the *international journal of Indian psychology*, volume 3.
- Sathe, V.** (1983), Implications of corporate culture: A manager's guide to action, *Organization Dynamics*, 5-23. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90030-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90030-X)
- Savoie A. et Brunet L.** (2000), Climat organisationnel et culture organisationnelle : Apports distincts ou redondance ? , *Revue Québécoise de Psychologie*, 21, 179-200.
- Savoie A. et Forget A.** (1983), *Le Stress Au Travail : Mesures et Prévention*, Montréal, Agence D'arc.
- Schein E.H.** (1992), *Organizational culture and leadership*, 2e édition, San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Schein V.E.** (1985), Organizational realities: the politics of change, *Training and Development Journal*, 39, 37-41
- Selye H.** (1936), A syndrome produced by diverse nucuous agents, *Nature*, 138 (3479), 32-32
- Selye H.** (2013), *Stress in health and disease*, *Butterworth-Heinemann*, New York
- Smircich L. et Morgan G.** (1982), Leadership: The management of meaning, *Journal of Behavioral Science*, 18, 257-273.
- Taras V. et al.** (2012), Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions, *Journal of World Business*, 47, 329-341.
- Taras V. et Steel P.** (2009), Half A Century of Measuring Culture: Approaches, Challenges, Limitations, And Suggestions Based On the Analysis of 112 Instruments for Quantifying Culture, *Journal of International Management*, 15(4), 357–373
- Touzani M. et Behi A.** (2009), Brand Loyalty: Impact Of Cognitive And Affective Variables, *Annals Of Dunărea De Jos University. Fascicle I : Economics And Applied Informatics*
- Waterman, AS** (1982). Développement de l'identité de l'adolescence à l'âge adulte : une extension de la théorie et une revue de la recherche. *Psychologie du développement* , 18 (3), 341.
- Weber M. et al.** (1947), *The Theory Of Social And Economic Organization*, *Oxford University Press*, New York
- Weiner Y.** (1988), Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance, *Academy of Management Review*, 13, 534-545