



GRH

32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021

**Mutations de l'environnement, mutations
des organisations, mutations de la GRH ?**

**« Le rôle des outils de gestion dans la prévention des risques psychosociaux
dans le secteur agroalimentaire en République du Congo »**

Auteurs (s) : Narcisse Badiata, Laurence Dreyfuss et Sylvie Rascol-Boutard

Affiliation (s) : Montpellier Recherche en Management (MRM) – Université de Montpellier
et Université Paul Valéry (Montpellier III)

Coordonnées : Place Eugène Bataillon – 34095 Montpellier cedex 5, France

Résumé :

La présente étude s'intéresse au rôle des outils de gestion dans la prévention des risques psychosociaux dans le secteur agroalimentaire en République du Congo. Pour ce faire, nous avons analysé l'ensemble des outils de gestion mis en œuvre au sein d'une multinationale inscrite dans une démarche RSE. Les résultats sont discutés en repositionnant l'étude au regard d'éléments portant sur les problèmes d'efficacité des outils de gestion dans les situations de travail.

Mots clés : management des risques psychosociaux, outils de gestion, secteur agroalimentaire.

Introduction

La vague de suicides observée chez les salariés de France Télécom entre 2008 et 2009 n'a pas manqué, à bien des égards, d'interpeller sur la question de la santé au travail. Stress, anxiété, dépression, harcèlement, pour ne citer que celles-là, sont maintes fois évoqués comme manifestations de la souffrance en milieu professionnel. Ce qui explique que développer et entretenir la santé au travail sont, de plus en plus, une préoccupation prégnante dans les organisations.

Si les états et les gouvernements des pays développés se sont penchés sur ce sujet, il se fait de plus en plus présent dans certains pays en Afrique comme le Maroc, l'Algérie et le Cameroun (Salma, 2020 ; Kernani, 2016 ; Douanla, 2010). Mais force est de constater que cet état de fait n'est pas réellement présent en République du Congo. Toutefois on y note, un intérêt des entreprises multinationales de se prémunir des risques psychosociaux (RPS), par le biais de la mise en place de politiques socialement responsables dans leurs filiales respectives. C'est le cas des entreprises agroalimentaires (Rapport RSE Afrique, Somdiaa, 2017) qui les intègrent de plus en plus en s'inscrivant dans les initiatives internationales (Rapport RSE Afrique, Somdiaa, 2017). Ainsi, de nouvelles obligations sont apparues, aussi bien à la demande des clients tels que le groupe COCA COLA, que par-la Loi, telle que la Loi Sapin II et l'évolution des cadres règlementaires¹.

Cela étant, l'application de ces obligations ne va pas sans poser des problèmes, surtout dans un contexte non-occidental, à savoir, le secteur agroalimentaire en république du Congo. Le secteur sucrier congolais est touché par les changements économiques et sociaux. Ces changements font particulièrement référence aux impacts de la crise économique depuis 2015, suite aux chutes du prix des barils de pétrole, et la crise de la pandémie Covid-19. D'ailleurs, le communiqué de la 23^{ème} réunion de la Coordination nationale de lutte contre le Covid-19², en République du Congo, relate que les restrictions imposées au commerce international depuis 2019 du fait de la pandémie, continuent d'avoir leurs effets négatifs sur l'économie congolaise. De même, les mesures restrictives prises par le Gouvernement ont créé une contraction de la demande des produits et l'arrêt temporaire des activités. En outre, d'après le même communiqué 78 % des entreprises enquêtées, ont été impactées par la pandémie à Covid-19. La majorité d'entre elles, soit 87%, font face à une baisse de la demande des produits et services. Dans ce contexte, les entreprises agroalimentaires cherchent à rentabiliser le travail.

Au sein du secteur sucrier, ces impacts se traduisent par un ensemble de dispositifs et des pratiques qui correspondent à des changements majeurs, tels que les externalisations de certaines activités, la restructuration des services, la mise en place des plans de sauvegarde social ». En parallèle, un véritable fléau gangrène le secteur agroalimentaire aujourd'hui : les risques psychosociaux. Parmi les risques psychosociaux liés au travail, Hobfoll et Shirom (2001, p.58) et Mansour (2015) précisent que le stress est le risque le plus nuisible pour la santé des individus. Le terme de « stress » serait sans doute une des façons de résumer par simplicité le vocable des RPS. Ce dernier n'est en fait qu'une manifestation de ces risques. Ce dernier force l'attention, car les résultats de l'étude de l'Observatoire de la Santé Psychologique au travail³ (2017) révèlent que plus de 52 % des salariés présentent un niveau élevé d'anxiété. Si un bon nombre de chercheurs s'intéressent aux déterminants individuels

¹ Intégration des évolutions réglementaires françaises, notamment la loi n° 2017-339 du 27/03/2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre ainsi que la loi n° 2016-1691 du 9/12/2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

² Covid-19 : communiqué de la 23^{ème} réunion de la Coordination nationale – Congo Media Time.

³ Résultat d'une enquête de l'Observatoire de la Santé Psychologique au Travail menée entre 2013-2017 auprès de 32137 salariés travaillant dans 39 entreprises.

des risques psychosociaux, ils semblent toutefois délaisser sa dimension situationnelles (contexte, outils), comme le fait remarquer Khan et Byosiére (1992) et Chakor (2014). Or, la prévention primaire vise à agir en amont de la situation, sur les conditions du travail. À notre connaissance, rare sont les chercheurs qui se sont intéressés à la gestion des risques psychosociaux, par le biais des outils de gestion, et plus spécifiquement dans le secteur agroalimentaire en République du Congo. Les travaux de Pauline Beau (2017) menés à travers quatre études de cas (Telecom, Banque, Hôpital et Big 4) révèlent que les outils de gestion sont à la fois potentiellement créateurs de risques psychosociaux, et instruments de leur prévention. Ceux de Chiapello & Gilbert (2012 ; 2013), axés sur la sociologie des outils de gestion, s'intéressent aux caractéristiques intrinsèques des outils ainsi qu'à leurs impacts sur les individus et les placent comme des relais de formes d'oppression et de domination au travail. Ceux de Gilbert (1998) notent que les outils de gestion peuvent être à la fois vecteurs de domination et régulateurs de celle-ci.

Ce travail se veut une contribution à la littérature sur les outils de gestion en montrant leur influence sur les RPS, compte tenu du contexte de restructurations organisationnelles (plan social, coupes budgétaires, externalisation). L'objectif de la recherche est donc de répondre aux questions suivantes : dans un contexte de restructuration organisationnelle, comment déterminer l'existence de la gestion des risques psychosociaux dans l'industrie agroalimentaire en République du Congo ? Comment les entreprises agroalimentaires gèrent-elles les risques psychosociaux ? Grâce à quels outils ? Quels sont les influences de ces outils sur les risques psychosociaux ?

Tout d'abord, les apports de la littérature fourniront un éclairage sur les modalités de gestion des risques psychosociaux (I). Ensuite, la méthodologie de recherche sera présentée (II). Enfin, les résultats d'une étude qualitative menée auprès des managers de proximité dans le secteur sucrier seront présentés (III) et discutés (IV).

1. Le management des risques psychosociaux

Tout d'abord, il importe de s'interroger sur les risques psychosociaux et leur gestion dans les organisations (1.1.). Puis, il faut présenter la méthodologie qui nous a permis de comprendre le rôle des outils de gestion dans la prévention desdits risques au sein des entreprises agroalimentaires africaines (1.2).

1.1. Des risques psychosociaux à leur gestion dans les organisations : l'efficacité des outils de gestion organisationnels aux risques psychosociaux

Les risques psychosociaux sont d'appréhension multiforme (1.1.1). Pour appréhender leur gestion, il sera fait appel aux outils organisationnels de gestion (1.1.2).

1.1.1. Risques psychosociaux : champs de la prévention

Les RPS désignent les risques professionnels liés à l'organisation du travail susceptible de porter atteinte à la santé physique et mentale. Parmi ces risques, le stress est identifié comme le risque le plus nuisible pour la santé des individus (Hobfoll et Shirom, 2001, p.58).

La littérature en sciences de gestion souligne plusieurs facteurs de risques psychosociaux. Ces facteurs peuvent être situés au niveau de trois sphères, à savoir : l'organisation et sa structure (Valeyre, 2006), le manager et les pratiques managériales (Dechessahar, 2013) et les dispositifs de gestion (Bourguignon et Jenkins, 2004 ; Bourguignon, 2009). A ces trois facteurs, il ne serait pas exagéré d'ajouter l'influence des tensions de rôle en termes de stress professionnel. La tension de rôle est un concept étudié dans la littérature sur le management (Commeiras et al., 2009 ; Rivière, 2014). Dans tous les cas, chaque facteur nous renseigne sur différentes origines des risques psychosociaux dans les entreprises.

Il importe donc de relever que, ces facteurs des RPS conditionnent les actions de prévention qui pourraient être mises en place. Mais pour agir de manière durable, existe-t-il des solutions présentées dans la littérature ?

En effet, la définition de la prévention de la souffrance au travail est axée principalement sur le modèle d'analyse du stress professionnel. Elle se décline, selon Rouat (2019, p. 2), autour de trois axes d'intervention à savoir : « Primaire (cause), secondaire (processus) et tertiaire (conséquence) ». Cet auteur précise que ce modèle d'analyse est issu de l'approche épidémiologique et a été mise en œuvre dans le cadre des méthodes d'intervention afin d'organiser l'action de prévention en lui donnant une portée stratégique dans l'organisation : « Identifier les facteurs pathogènes dans les situations de travail, puis les éliminer, les réduire et les éviter ; améliorer la gestion individuelle et collective des exigences du travail et des stratégies d'adaptation... » (p. 2).

À côté de ce modèle d'analyse du stress professionnel, les entreprises sont amenées à mettre en place les bons outils en matière de gestion et de prévention, dans l'optique d'assurer l'efficacité et la pérennité de la prévention des RPS. Parmi ces outils, il faut citer par exemple : le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), qui est devenu aujourd'hui le comité social et économique (Salma, 2020). Cette dernière est une instance incontournable à chaque changement technique ou organisationnel, ayant une répercussion sur les conditions de travail (Coutrot, 2017, p. 27) et semble être la porte d'entrée vers une recherche de solution.

Cette instance rejoint les dispositions en droit du travail congolais⁴. Ces dispositions sont établies afin de protéger la santé et la sécurité des salariés au sein de l'organisation. Ainsi, à travers l'article 132-3 du même code, nous pouvons comprendre que la protection des risques psychosociaux concerne principalement les obligations relatives à la prévention des risques professionnels et à l'obligation de sécurité et de résultat. Cette obligation repose sur la définition globale de la santé au travail qui est bien plus large et porteuse de responsabilités sociales des entreprises.

Le développement suivant s'attache à déterminer le rôle des outils de gestion dans la prévention des risques psychosociaux.

1.1.2. Place et rôle des instruments de gestion dans la prévention des risques psychosociaux

La réflexion sur les outils de gestion a connu son essor avec les travaux pionniers des années 1982 (Girin, 1981 ; Berry, 1983). Pour mieux les cerner, il sied de comprendre ce que signifie la gestion. Celle-ci peut être vue comme une technique instrumentée permettant de structurer des activités, pour reprendre les termes de Chiapello et Gilbert (2013). Cela dit, il n'existe pas une définition unique des outils de gestion, mais une justification au travers d'un cadrage théorique et d'un champ de recherche (Gomez, 2015).

À l'instar de Ghaffari *et al.* (2013), nous aborderons les outils de gestion au sens large : allant de techniques de rationalisation concrétisées dans les instruments physiques (des indicateurs ou des référentiels métiers) aux dispositifs immatériels (des formations). Pour les étudier, l'on mobilise les travaux d'Hatchuel et Weil (1992) qui considèrent qu'un outil de gestion comporte trois éléments, à savoir : sa philosophie de gestionnaire, son substrat technique et sa vision des relations organisationnelles. Des trois parties constitutives citées, la philosophie gestionnaire, c'est-à-dire ce pourquoi l'outil a été conçu et dans quel esprit, semble aller dans le sens de notre recherche. Il est important de rappeler ici que, la question du rôle des outils de

⁴ Code du travail. Loi n°45-75 du 15 mars 1975. www.Droit-Afrique.com.

gestion et de la prévention des risques psychosociaux repose sur le postulat selon lequel, la finalité des outils de gestion ne saurait être uniquement l'optimisation des ressources, encore moins la normalisation des comportements. Comme Grimand (2012), nous pensons que les outils de gestion devraient inclure l'acteur et la question du sens. C'est le cas des travaux de Moisdon (1997) au sujet du recours à des outils de gestion dans les organisations publiques comme privées. Pour ce dernier, les outils de gestion comme ressources ont potentiellement quatre effets. D'une part, l'effet « classique » de conformation à des règles en vigueur. D'autre part, ils présentent trois rôles tournés vers la connaissance. Ces rôles sont bien illustrés par Combes-Joret et Lethielleux (2017, p.28), à travers l'orientation suivante : « *Un rôle d'analyseur de fonctionnement organisationnel : l'acclimatation ou non des outils de gestion renseigne sur le fonctionnement organisationnel et met en évidence certains modes de fonctionnement. Un rôle d'accompagnement du changement ou de pilotage des mutations. Un rôle de découverte de nouveautés (nouveaux comportements, nouvelles activités) ».*

Ces postulats posés, on note que la vision développée par Moisdon (2005) s'écarte de l'approche critique des outils de gestion. Ses travaux présentent l'avantage de mettre en avant deux aspects complémentaires des outils de gestion, à savoir : la dimension de conformation, ainsi que celle de connaissance et d'exploration du réel. En complément à cette thèse, David (1998) intègre les dimensions des outils de gestion orientées vers les relations entre les acteurs de l'organisation et celles orientées vers la connaissance. Ces deux dimensions (connaissance et relation) semblent être essentielles pour construire les ressources psychosociales propices à la santé au travail dans le contexte agroalimentaire africain. Mais il importe de signaler que la dimension de la connaissance semble ne pas faire l'unanimité, notamment quant à sa capacité à modifier les compétences vers la prévention et à transformer des milieux professionnels favorables à la santé (Clot, 2010 ; Journoud et Pezé, 2012).

Outre le potentiel de structuration qui s'exprime dans leur utilisation (Hallée, 2015), les outils de gestion sont aussi perçus comme « vecteur de déshumanisation du travail et d'aliénation des sujets » (Chiapello et Gilbert, 2013). Afin de déceler ce qu'ils sont en pratique, il est nécessaire de proposer une approche méthodologique adéquate.

1.2. Une méthode pour appréhender l'utilité des outils de gestion à la prévention des RPS

Ici, il s'agit de présenter la pertinence du terrain choisi (1.2.1.) et la description des modalités de la collecte des données (1.2.2.).

1.2.1. Le secteur agroalimentaire : un terrain exemplaire pour étudier l'utilité des outils organisationnels de gestion comme un levier d'une démarche de prévention des RPS

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons fait le choix de réaliser une étude de cas dans l'industrie agroalimentaire. Ce choix est justifié par plusieurs critères. Le premier critère est que l'industrie sucrière représente un acteur majeur de l'industrie agroalimentaire en République du Congo (environ 3000 salariés en campagne). C'est une organisation avec une mission : production, transformation et commercialisation des denrées alimentaires. Elle contribue ainsi directement au développement agricole et industriel, à l'essor du tissu économique et à la sécurité alimentaire du pays. Le deuxième critère est qu'elle a subi, sans être exhaustif, divers changements structurels (tantôt établissement public, tantôt société de droit privé) et de culture organisationnelle (mises en place de nouvelles règles, plans de réduction des charges, externalisation). En outre, elle est aujourd'hui la plus importante société Agro-industrielle avec 1075 travailleurs en moyenne. Enfin, le troisième critère est le fait d'être une filiale d'une multinationale avec une politique RSE comme émanation des politiques édictées par la maison mère. Cela permet d'intégrer, au travers la démarche de

responsabilité sociétale, l'ensemble des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Dans cet article nous allons nous concentrer sur le côté social de la RSE, car nous souhaitons démontrer le rôle important des outils de gestion pour prévenir les RPS. Le choix d'évoquer la RSE comme outil de gestion d'entreprise, entre autre, s'explique du fait que la santé des salariés autant physique que mentale est une dimension importante dans le cadre de la RSE (Jerdoui, 2016). Il convient de préciser d'ailleurs, que dès 2004, le système de management de la qualité a été mis en place, d'une part, pour répondre de manière efficiente aux exigences des clients et, d'autre part, pour mettre en place des méthodes de travail permettant des gains de compétitivité par l'augmentation de la maîtrise des opérations⁵. Nous pouvons comprendre que l'intégration de la RSE semble donc être un moyen pertinent pour prévenir les RPS (Industrie Canada, 2009)⁶

À bien regarder, ces changements évoqués ci-dessus peuvent être à l'origine des nouveaux types de management par la performance. D'ailleurs, les outils de gestion qui se développent dans les entreprises agroalimentaires, et notamment au sein de la X-AGRO, analysée pour notre étude de cas, sont multiples. À titre illustratif, nous en avons identifié quelques-uns. Le tableau ci-dessous en fournit un exemple :

Tableau 1 : outils de gestion utilisés au sein des entreprises agroalimentaires

N°	Outils de gestion	Effets visés
1	Norme ISO FSSC 22000 : « Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires »	<ul style="list-style-type: none"> • Conformation à des nouvelles normes de gouvernance et de gestion dans les industries agroalimentaires.
2	Procédure de recueil des alertes et signalements (PRAS) en matière des droits humains, libertés fondamentales, Santé et Sécurité au Travail.	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire les situations perçues à risque par les collaborateurs. Ces situations portent sur le respect des droits humains, des libertés fondamentales, de la santé et sécurité au travail et l'environnement. • Lutter contre les incivilités et les agressions. • Identifier et réguler les situations de tension.
3	Procédure des visites médicales annuelles systématiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Apprécier l'état de santé de l'ensemble des travailleurs. • De déceler les maladies professionnelles et les déclarer en vue de leur prise en charge.
4	Système d'entretien annuel d'appréciation.	<ul style="list-style-type: none"> • Conforter la reconnaissance individuelle au travail • Favoriser le temps de sociabilité • Accompagner individuellement les managers. • Renforcer la compétence et la cohésion managériales.

Source : réalisé par nous-mêmes

⁵ Rapport Développement Durable Afrique 2017, SOMDIAA, p.13.

⁶ Rapport préparé pour Industrie Canada, « Ressources Humaines axés sur la durabilité », mars 2009.

1.2.2. Méthodologie employée et données collectées

Nous avons choisi de travailler sur la population des managers de proximité pour deux raisons : la première est que notre terrain de recherche a une population de 3500 travailleurs, dont près de deux-cents managers de proximité. Ces derniers occupent une position clé dans la société (Céline Duplâa-Hermer, 2018). Surtout en contexte de restructuration, ils jouent un rôle majeur d'agent de changement organisationnel auprès de son équipe (Plane, 2008). Ils ont la charge de faire appliquer la stratégie de l'organisation, tout en faisant preuve d'une plus grande agilité dans la gestion des équipes (Plane, 2008, p.52), afin de pouvoir concilier et accompagner les aspirations des collaborateurs et les objectifs de l'organisation, en s'adaptant sans cesse. De par sa double responsabilité, à la fois opérationnelle et managériale, cette population semble être un facteur facilitant la mise en place des outils organisationnels de gestion. La deuxième raison tient du fait que les managers de proximité relèvent souvent d'une catégorie de salariés sujette aux tensions de rôle : conflit, ambiguïté et surcharge (Commeiras, 2009). Celle-ci semble donc très exposée aux risques psychosociaux. Cela noté, le point suivant s'attèle à présenter la technique de collecte des données.

Pour évaluer des situations de travail (le diagnostic risques psychosociaux) et déceler les outils de gestion, qui peuvent aider à la prévention des risques psychosociaux, notre étude s'appuie sur la récolte de données qualitatives (entretiens semi-directifs et observations avec journal de bord) durant les mois de février à avril 2021.

Compte tenu de notre contexte, nous avons choisi la stratégie d'observation dynamique décrite par Journée (2005) en utilisant deux stratégies d'observation. La première est caractérisée par une unité de temps et de lieu, elle vise l'exhaustivité et la précision des données. Cette stratégie a été adoptée pour capter l'ensemble des interactions, des comportements verbaux et non-verbaux, ayant lieu en réunion d'équipe ou de département avec les collaborateurs. La deuxième stratégie d'observation est opportuniste (Journée, 2005), elle vise à saisir les moments de partage informels (café, repas ...) et formelles (formations, sensibilisation), qui surgissent de manière imprévue.

Pendant et après la période d'observation, nous avons également mené des entretiens semi-directifs pour évaluer des situations de travail. Nous avons procédé à une triangulation des entretiens semi-directifs menés auprès des managers de proximité, des sources documentaires et des informations contextuelles issues de l'observation.

Les thématiques abordées lors des différents entretiens sont : signalétique, gestion RPS, métier de manager, outils de gestion et conclusion. Nous avons posé, entre autres, les *questions clés suivantes* : *Comment décrivez-vous votre métier de manager actuel ? Existe-t-il un dispositif de gestion des risques sur lequel vous pouvez vous appuyer en cas de souci ? Si oui, comment se matérialise-t-il (structure / outils/personnes) ? En quoi cela vous paraît utile dans le cadre de votre travail.*

L'objectif des entretiens était : d'observer comment ils appréhendent les outils de gestion ; de percevoir les enjeux des outils de gestion au sein du secteur agroalimentaire, notamment sur notre terrain d'étude. Il nous a paru utile de connaître l'ancienneté des managers de proximité dans leur fonction, pour comparer leurs réponses et accéder à des expériences diverses. Ce qui a permis de disposer d'une large vision des facteurs relationnels et organisationnels, ainsi que des outils de gestion développés.

Afin de refléter la population-mère étudiée, nous avons pris en compte un certain nombre de critères : l'âge des répondants ainsi que le genre. Les caractéristiques des managers de proximité interrogés sont synthétisées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : caractéristiques des managers de proximité interrogés

Caractéristiques des managers de proximité		Managers interrogés
Age	- de 25 ans	0
	25 à 30 ans	3
	31 à 35 ans	4
	36 à 40 ans	6
	41 à 45 ans	4
	46 à 50 ans	1
	51 à 55 ans	0
	56 et +	1
Genre	Homme	16
	Femme	3

Source : réalisé par nous-mêmes

Les entretiens ont été réalisés en face-à-face, sur le lieu de travail. Ils ont été enregistrés avec l'accord de ces derniers, pour être ensuite retranscrits. Nous avons rassuré les enquêtés du respect de l'anonymat lors de l'exploitation des données. Les données ont été traitées à travers d'une analyse de contenu thématique (Bardin, 1996). Enfin, des vas et viens entre les concepts mobilisés et le matériel empirique ont été réalisés, afin de proposer une interprétation du contenu des entretiens. Cette démarche a mis en exergue l'importance de certains thèmes dans les discours.

2. Résultat et discussion : vers un rôle élargi des outils de gestion chez les managers de proximité

Les résultats de notre étude de terrain révèlent plusieurs sphères de RPS au sein de notre terrain d'enquête et que la mise en œuvre des outils de gestion, au sein des entreprises agroalimentaires congolaises, favorise le développement des ressources psychosociales dans les situations de travail (2.1). Ces résultats nous permettent de les discuter au regard des approches théoriques relatives aux outils de gestion (2.2).

2.1. Facteurs déclencheurs des RPS et ressources psychosociales

Les contours des RPS au sein des organisations, associés aux évolutions du métier de manager de proximité seront appréciés (2.1.1). Puis, seront abordés les outils de gestion, lesquels participent au développement des ressources psychosociales, visant à agir sur les facteurs des RPS (2.1.2).

2.1.1. Individu et contexte : des liens entre mutations organisationnelles et risques psychosociaux

Pour expliquer les liens entre les transformations organisationnelles et risques psychosociaux, il nous faut avant tout comprendre leur contexte de mise en œuvre. Nos entretiens montrent

qu'actuellement, au sein du secteur sucrier congolais, les transformations organisationnelles engendrent une volonté d' « optimiser » l'organisation du travail à travers la définition de la performance quantifiée et la mise en place des objectifs SMART au niveau de chaque département. Par exemple, le département Exploitation Agricole doit mettre à la disposition du département Usine 598 000 tonnes de cannes récoltable sur une superficie de 10577 hectares avec une richesse moyenne de 12. En retour l'usine devrait réaliser une production de 63 000 tonnes de sucre pendant environ 145 jours⁷. Enfin, le département commercial doit être en mesure d'écouler cette production avant la prochaine campagne de production et d'exporter 1000 t.s. à l'étranger. Dès lors ces transformations organisationnelles s'accompagnent de certaines exigences, qu'on pourrait dénommée la culture du résultat au niveau de chaque département. Ainsi les responsables des départements cibles certains collaborateurs qui sont à même de pouvoir leur accompagner à atteindre leurs objectifs. Cette volonté d'atteindre les objectifs assignés amènent les chefs de départements à initier des demandes d'explications à la moindre disfonctionnement. Le témoignage d'un responsable de production en dit long sur le sujet: *« dans certains départements, il y a des managers qui n'arrivent pas à gérer la pression des résultats qui pèsent sur leurs épaules et qui la répercute sur les collaborateurs les plus proches »*. Cette pression semble s'expliquer d'après nos enquêtés par l'augmentation des demandes d'explication qui génère la souffrance au travail et la peur du licenciement. Poursuivant cette idée, le responsable production renchérit : *« Il y a la pression du top management et il y a aussi la pression des subordonnés. Les orientations de la direction sont reçues par les managers de proximité et doivent être perpétrées auprès des collaborateurs. C'est une source de stress, parce que ces derniers seront évalués par rapport à ça. Ces mêmes managers de proximité doivent s'assurer que les collaborateurs comprennent les attentes de la direction, c'est là aussi une autre source de stress. Vous savez, un responsable qui n'atteint pas ses objectifs, ça veut dire on remet en cause ses compétences et on peut être supprimés »*.

A côté de la culture du résultat l'optimisation de l'organisation du travail amène certains dirigeants à mettre en place un type de management qui demande de « faire plus avec moins ». Or ces deux injonctions contradictoires peuvent avoir des conséquences psychosociales : *« on te demande de faire plus sans rien, c'est-à-dire pour des raisons d'indisponibilité financière ont te fixe des objectifs avec peu de moyen et tu dois les atteindre. C'est une source de stress »*. Cette inadéquation entre la demande et les moyens est d'autant plus stressant pour les managers de proximité qui occupent des fonctions stratégiques et qui savent que le stress est une problématique d'importance. L'un d'entre eux nous explique ainsi : *« il ne suffit pas de fixer des objectifs ambitieux, sans accompagner le collaborateur vers leurs concrétisations »*.

On comprend dès lors que cette optimisation s'accompagne d'une culture qui consiste à faire plus de tâches et que celles-ci soient accomplies avec moins de moyens financiers et humains. Ce qui explique d'ailleurs le gel des avantages financiers, des non remplacements des départs à la retraite dans certains départements de l'entreprise et surtout une augmentation des exigences de performance et des prescriptions exigeantes pouvant induire des conflits de rôles ou d'ambiguïtés de rôles. A ce titre, à la question sur les facteurs des risques psychosociaux, un chef de service pointe du doigt l'organisation : *« Je suis chef de service fabrication, et en-dessous de moi, je dois avoir un chef de service sucrerie et un chef de service raffinerie et en dessous d'eux, il doit y avoir des chefs de quart et après le chef de quart il doit y avoir des chefs de section, pour permettre d'alléger le travail. Parce que moi, je fais le travail de deux chefs de services. Actuellement je suis en surcharge »*

⁷ De juin à octobre, soit 5 mois. Durant cette période, il faut soustraire les jours consacrés à l'entretien périodique.

Par ailleurs, les transformations organisationnelles s'incarnent également à travers la mise en place des démarches de certification qualité (ISO 22 000, SGP, Bonsucro). Ces exigences de performance qualité, pesant sur les individus sont ainsi augmentées : « *les normes qualités viennent avec des exigences de tout noté surtout pour des personnes qui ne savent pas lire à qui on demande de lire* ». Sur notre terrain d'enquête, la démarche qualité a induit un effet dynamique avec une implication supplémentaire des managers de proximité dans leurs activités professionnelles. Mais, pour ceux qui sont impliqués dans ce projet, les avis divergent. Certains y voient une source d'augmentation de la charge de travail. D'autres considèrent qu'il s'agit de changement des manières de faire. Ainsi, les responsabilisés sur de nombreux domaines amènent certains salariés à tenir de nouveaux rôles et une augmentation des tâches de travail. En conséquence, ces derniers voient alors leur charge de travail augmenter de manière conséquente.

Ainsi, l'optimisation de l'organisation illustre alors une augmentation des exigences de performance et des prescriptions exigeantes pouvant induire une plus forte pression individuelle.

Nos entretiens montrent une tendance à l'optimisation de l'organisation au sein du secteur agroalimentaire congolais, Celle-ci aboutie alors à une exigence de performance aux niveaux des départements et à une hausse de la charge de travail de certains salariés. Ainsi les situations de surcharge sont synonymes de stress, contrainte, pression, urgence. Ainsi, sur notre terrain d'étude, les risques psychosociaux sont incontestablement reconnus par les enquêtés comme un facteur de souffrance. Ils évoquent ces caractéristiques en mettant un accent particulier sur trois sources : les conditions de travail, les outils de gestion et les managers. Nous exposons à présent les résultats sur le dispositif de gestion des risques psychosociaux déployé au sein du secteur agroalimentaire.

2.1.2. La gestion des risques psychosociaux : les facteurs des outils de gestion qui favorisent les ressources psychosociales positives

Le dispositif de gestion des RPS chez X-AGRO n'est pas concrètement formalisé. Toutefois à y regarder de plus près, nous pouvons noter un début de gestion à travers le déploiement de certains outils en lien avec la prévention de la santé, sécurité au travail.

Si pour Pauline Beau (2017, p.235), la prévention des RPS « consiste en la protection de l'organisation face aux manifestations pathogènes du travail aux niveaux institutionnel, organisationnel et individuel », on peut alors constater ces différents niveaux sur notre terrain d'étude.

Au niveau institutionnel, la prévention des RPS s'articule autour de l'adhésion à la charte du CIAN sur la Responsabilité Sociale des Entreprises, de la mise en place d'une structure dédié à la santé au travail (CMS⁸) et l'implication du comité d'hygiène santé et sécurité sur les questions santé sécurité au travail (CHSCT). Toutefois, force est de constater que lors des assises du CHSCT, l'accent est moins placé sur des questions de risques psychosociaux et plus sur des problématiques sur les accidents de travail et les situations de traumatismes. Un membre de ce comité qui est à la fois un manager de proximité nous explique : « *qu'en CHSCT les points sont connus d'avance, les accidents de travail de la période considérée et d'autres problèmes susceptibles de détériorer le climat social en entreprise* ». Il apparaît alors que le CHSCT ne semble pas manifester un réel intérêt sur les RPS. Ceci pourrait s'expliquer soit par la peur d'instrumentalisation de cette problématique ou soit par un manque de formation sur le sujet.

⁸ Centre médico-sanitaire

Au niveau organisationnel, la prévention des RPS repose autour de la cartographie des risques, santé-sécurité au travail, environnement, droits humains et libertés fondamentales, dont le stress. Ainsi que le suivi des indicateurs sociaux tels que : l'absentéisme et le *turn over*. Ce suivi se fait à travers le reporting RSE et le bilan social. Le déploiement de ces outils selon les entretiens, semble avoir un effet positif dans la protection de l'organisation face aux manifestations pathogènes.

Au niveau individuel, la prévention consiste par la participation du salarié à la visite médicale annuelle, visite qui rend possible la détection et le signalement par le médecin du travail des individus « à risque ». Cette visite obéit aux critères de la procédure des visites médicales annuelles systématiques dont l'objectif a été énoncé dans le tableau n°1. Au niveau individuel, nous avons également répertorié de nombreux comportements d'entraide et de solidarité. Cette cohésion qui découle de ces comportements est porteuse des liens affectifs et permet dans une certaine mesure d'outrepasser les difficultés liées aux modifications organisationnelles, parfois perturbantes pour les salariés.

Par ailleurs, pour renforcer son dispositif de due diligence, X-AGRO a mis en place une procédure de recueil des alertes et des signalements (PRAS) en matière des droits humains, libertés fondamentales, Santé et Sécurité au Travail. Cette initiative est perçue comme un outil qui favorise l'identification des problématiques organisationnelles ou managériales, mais aussi la détection individuelle des situations perçues à risque. A cet effet, les fiches de signalement ont été créées, les salariés peuvent saisir eux-mêmes cet outil pour faire remonter leur souffrance. Le salarié est alors lui-même une sorte de vigie des RPS, dont le rôle est d'identifier une situation perçue à risque et de donner l'alerte ou le signalement au Directeur Conformité. Ce type d'alerte semble avoir un impact sur la façon dont les collaborateurs travaillent ensemble et collaborent et surtout face aux manifestations pathogènes de travail.

Quelques observations et analyses documentaires indiquent que certains acteurs interrogés ont tenté d'utiliser la PRAS pour améliorer leurs cadres de travail. Dans ce contexte, remarquons que pour certains salariés, la PRAS est perçue comme une opportunité de gain de ressource, qui contribue à améliorer les relations interpersonnelles et les conditions de travail. Dans cette perspective, nous considérons que l'outil de gestion contribue à modifier les représentations et les pratiques des acteurs. Il est ainsi performatif, pour emprunter les termes de Callon et Latour. Dès lors, le déploiement dans les entreprises des outils de gestion conduit à de nouveaux modes de fonctionnement ayant pour visée la conformation à des normes, à la connaissance, à l'exploration du réel, à des relations entre les acteurs de l'organisation et à l'autonomie (David, 1998 ; Moisdon, 1997), Ces « ressources » trouvent une résonance particulière dans les entretiens avec la population des enquêtés. Toutefois, un ancien responsable de la gestion de cet outil, nous explique qu'il existe un décalage entre les exigences de la PPAS et la réalité quotidienne. Au final, il nous avoue qu'il se sentait être mal placé pour gérer les situations délicates et sensibles à son niveau, surtout lorsque cela concerne les hauts responsables.

A côté de la PRAS et au-delà des contraintes qu'elle renferme, la démarche qualité est aussi perçue, par certains, comme un challenge permettant d'acquérir des nouvelles compétences, conduisant en quelque sorte à une spirale de gain de ressources, comme pour reprendre les termes de Hobfoll (2012). Dans notre étude, ce gain de ressources contribue à améliorer le bien-être au travail des managers de proximité. Par exemple, on peut citer la mise place des équipes de travail dans le cadre de la démarche de certification FSCC 22000. C'est le cas de l'équipe de sécurité des denrées alimentaires (SDA), qui regroupe les référents métiers de chaque département de la structure. On y remarque la mise en œuvre d'un outil de gestion peut participer à l'actualisation des connaissances des acteurs à travers des échanges

d'informations formelles et informelles, du fait du groupe de travail. Ce qui favorise en plus la proximité relationnelle. Ces échanges semblent être à l'origine du développement des ressources psychosociales nécessaires au bien-être au travail.

En général, les outils de gestion, dont la finalité est bien définie, semblent être à l'origine de la connaissance et l'autonomie des acteurs. La valorisation de telles ressources psychosociales est susceptible d'influencer positivement les conditions de travail et les relations interpersonnelles. Les ressources psychosociales se présentent donc comme une dimension stratégique de prévention des risques psychosociaux.

En dépit des outils de gestion mis en œuvre, les acteurs enquêtés décrivent la gestion des RPS, dans le secteur agroalimentaire, comme étant non formalisée et encore trop lacunaire. Ils pointent du doigt les insuffisances de la DRH d'être « pas du tout présente sur le sujet des RPS ». Ils soulignent l'importance de celle-ci afin de parvenir à s'engager dans ce type de sujet ;

2.2. Vers une compréhension élargie des outils de gestion chez les managers de proximité

Après avoir présenté les contours des RPS au sein du secteur agroalimentaire congolais, en lien avec les modifications organisationnelles, il sied de discuter les résultats obtenus relativement aux problèmes d'efficacité des outils de gestion dans les situations de travail (2.2.1) et d'aborder ses limites ainsi que ses apports (2.2.2).

2.2.1. Le problème d'efficacité des outils de gestion

Nos résultats ont apporté une contribution empirique à la proposition de David (1998) et Moisdon (1997), qui définissent la compréhension des objectifs du déploiement dans les entreprises des outils de gestion, et de leur finalité comme ce qui conduit à de nouveaux modes de fonctionnement ayant pour visée la conformation à des normes, à la connaissance et à des relations entre les acteurs de l'organisation. Il ressort clairement des entretiens, que les outils de gestion présentent des intérêts, tant pour le manager de proximité qui y voient un moyen garantissant une logique de comportement institutionnel, de capitalisation des connaissances et d'autonomie, que pour l'entreprise dans la mesure où ils sont une occasion de réorganiser, de préciser les pratiques professionnelles et d'implémenter une culture organisationnelle. De même, cette étude nous a permis de comprendre que les discussions informelles, à travers les équipes de travail, jouent en effet un rôle essentiel dans la résolution des conflits et de partage des connaissances. Les échanges et interactions entre les salariés d'une même entité à des conséquences directes sur leur capacité à collaborer. Dans une organisation peu structurée ou faisant face à des évolutions structurelles, ils créent une seconde structure informelle et contribuent à faciliter le fonctionnement de la structure formelle (Geoffroy & Koeberlé, 2018). Toutefois, le rôle ambivalent de ces outils ouvre vers des interrogations sur leur mobilisation, comme processus de transformation de l'action en santé au travail. C'est pourquoi, il faut analyser leurs effets comme outils perturbateurs de la légitimité et de l'identité. En effet, la dimension de l'autonomie qui implique l'idée selon laquelle « sois autonome » n'est pas différente du « sois spontané », qui symbolise l'archétype de l'injonction paradoxale (Watzlawick *et al.*, 1972). Et « la double contrainte conformité-autonomie induit un clivage acteur-sujet, qui génère diverses manifestations de souffrances (anxiété, stress, peur de l'échec, etc.) » (Bourguignon, 2004, p.53). Celle-ci serait préjudiciable à la fois aux personnes physiques et aux personnes morales.

Par ailleurs, vu la rapidité de la mise en œuvre des outils de gestion et la complexité de la X-AGRO, en tant qu'entreprise importante en termes de secteur d'activité (exploitation,

production et commercialisation), les cas particuliers des outils de gestion, tels que dans les procédures opérationnelles, se trouvent être nombreux. On peut donc supposer que toutes les éventualités n'ont pas été prévues et qu'on y retrouve des incohérences ou des redondances avec les procédures existantes au sein de la structure. Certains managers de proximité sont quelquefois stupéfaits de la rapidité de la mise en œuvre de certaines procédures. La perception de cette pratique est palpable sur notre terrain de recherche. Par exemple, certains managers de proximité semblent ne pas être informés de la mise en place de la procédure de recueil des alertes et des signalements. Et pourtant, comme nous l'avons relevé plus haut, celle-ci est un outil de gestion important pour les actions en santé au travail, singulièrement dans la lutte contre les incivilités et les agressions ainsi que les situations perçues à risque par les collaborateurs. Ces situations portent sur le respect des droits et libertés, de la santé, de la sécurité au travail, et de l'environnement.

Certaines procédures, telles que la procédure d'entretien des évaluations annuelles génère beaucoup de frustration et de colère. Certains interviewés estiment qu'elle ne sert à rien, quand d'autres pensent qu'il n'en ressort jamais rien de concret.

Il y aussi le changement en cours sur la démarche de certification (ISO 22000 v.2005), qui est accueilli avec beaucoup de scepticisme par les cadres intermédiaires, et même les agents de maîtrise. Ces derniers vont désormais être beaucoup plus sollicités qu'auparavant, à travers le rôle de référent métier dans tous les départements. Ils craignent que leur engagement dans ce projet porte préjudice aux activités premières inscrites sur leurs fiches de poste et que cela ne ternisse par conséquent la relation avec les supérieurs hiérarchiques. Les exigences de cette norme sont perçues comme un renforcement de la bureaucratie procédurière. Ces nouveaux outils peuvent aussi questionner l'identité professionnelle de certains groupes d'employés. Chez X-AGRO, ce point est singulièrement palpable dans la population des seniors en fin de carrière et même chez certains « cadre-maison » habitués à certains « us et coutumes » avec une certaine nostalgie du passé.

La connotation négative des outils de gestion, soit par une rupture forte par rapport aux modes de fonctionnement antérieur, soit par la contrainte qu'ils imposent parfois, confirme la nécessité d'accompagner leur mise en œuvre. Ceci nous amène à penser que le rôle des outils de gestion devrait aussi consister à anticiper les conséquences des mutations.

2.2.2. Les limites et les perspectives managériales pour prévenir la dimension ambivalente des outils de gestion

Notre étude de cas s'est déroulée exclusivement au sein d'une organisation agroalimentaire en contexte congolais. La généralisation des résultats paraît difficile pour deux raisons au moins. La première tient à l'étude de cas unique. Cela a été démontré par de nombreux travaux (Hlady Rispal, 2002 ; Husser, 2013 ; La Ville, 2000 ; Wacheux, 1996). La deuxième, c'est la communication sur une recherche dont les données sont en cours de recueil et de traitement. D'ailleurs, il faut également noter les risques de biais lors des entretiens et interprétations, en dépit des précautions prises. Afin de compléter ces résultats qualitatifs, nous envisageons, dans son prolongement, de procéder à une recherche quantitative, cette fois auprès des salariés, afin de valider leur perception.

D'un point de vue théorique, cette recherche permet de mieux appréhender les effets des ressources positives des outils de gestion dans la prévention des manifestations pathogènes de travail dans les organisations. Cette recherche participe ainsi à combler des lacunes au niveau de la littérature existante.

Au plan des implications managériales, elle donne des clés de compréhension aux industries agroalimentaires, de résoudre les problèmes liés à la gestion des RPS, à la conformation à des

normes, à la cohésion et la collaboration d'équipe dans un contexte particulier de modifications organisationnelles. Les industries agroalimentaires, pourraient, dès lors postuler à une justice procédurale, au sens de Chiapello et Gilbert (2012), œuvrant dans le sens d'une réduction de certaines sources de violence organisationnelle. Par exemple, le principe et le fonctionnement des procédures opérationnelles doivent être connus de tous. D'où la nécessité, pour le top management, d'engager une large communication sur les procédures existantes ainsi que leurs finalités.

En outre, les dirigeants se trouvent également interpellés à initier une réflexion sur les espaces d'ajustement et de dialogue pour gérer les tensions liées aux contenus gestionnaires, aux détournements d'usage des procédures de gestion, aux cas de figure qui n'ont pas été prévus ainsi que des incohérences ou des redondances avec les procédures existantes au sein de la même structure. Cette réflexion devrait également être étendue sur les moyens à envisager, pour une formation des managers de proximité, concernant la gestion du stress ou la rédaction des procédures opérationnelles par exemple, afin de prévenir les aspects contraignants en amont.

Conclusion

Notre recherche avait pour objet d'étudier la prévention des risques psychosociaux le-à partir des outils organisationnels de gestion. Une étude de cas qualitative exploratoire a été réalisée au sein du secteur agroalimentaire exemplaire, comme nous l'avons montré, à travers des différentes mutations qui se posent à ce secteur. Cette recherche a permis de caractériser les outils de gestion dans sa double dimension : contraignant et facilitant.

En conclusion, cette étude a permis de comprendre que certains outils de gestion tels que la PRAS, le CHSCT sont porteurs des ressources psychosociales permettant de mieux appréhender les risques psychosociaux et contribuent à transformer les pratiques professionnelles. En revanche, lorsque l'outil de gestion cause plus de soucis qu'ils n'apportent de solutions (Ex : le téléphone hybride), cette situation amène les managers à voir dans celui-ci, une menace susceptible de conduire à une perte de ressources clé et en conséquence à une dégradation de leur état de santé au travail. En accord avec les travaux de Chiapello, Gilbert (2012) et Beau (2017), nous considérons qu'une reconnaissance de l'ambivalence des outils de gestion et une prise en compte sérieuse de leurs diverses « séductions » semblent nécessaires afin de mieux prévenir les RPS. Enfin, compte tenu du lien potentiel entre restructuration organisationnelle et RPS et, en définitive, la santé du salarié et celle de l'entreprise, il apparaît urgent de développer de réelles politiques autour de la question de prévention des RPS dans le secteur agroalimentaire en République du Congo.

Malgré l'intérêt de ces résultats sur un champ de recherche en développement, celui du rôle des outils de gestion dans la prévention des risques psychosociaux, une des limites les plus importantes à cette recherche est le manque des données statistiques officielles sur l'émergence et l'évolution des RPS dans le contexte congolais et l'absence des textes juridiques et réglementaires régissant ces risques au sein des entreprises. Dans l'optique de développer la validité externe des résultats de la recherche, compte tenu de l'étude du cas unique, de la nature et de la taille de l'échantillon, des enquêtes dans d'autres secteurs d'activité mériteraient d'être menées.

Bibliographie

Bardin L.(1996), *L'analyse de contenu*, PUF.

Beau, Pauline (2017), « Dispositif de gestion et risques psychosociaux. Une étude qualitative des risques humains et de leur gestion dans les organisations ». *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*. Dirigée par Nogatchewsky Gwenaëlle. Université Paris-Dauphine.

Berry M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Ecole Polytechnique, Paris, CRG.

Bourguignon A. (2009), La culture de résultat : Perspectives interculturelles, in Pras, B. (éd.) *Management : Tensions d'aujourd'hui enjeux de demain*, Paris, Vuibert, p.153-161.

Bourguignon A., & Jenkins A. (2004), «Changer d'outils de contrôle de gestion ? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique », *Finance Contrôle Stratégie – Vol. 7, n°3*, p.31-61.

Chakor T (2014), « Les consultants dans la prévention des risques psychosociaux au travail : proposition d'une typologie de pratiques », @GRH, 2014/1, n°10, p37-58.

Chiapello E et Gilbert P. (2012), « Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? », *Le travail humain*, Vol. 75, p.1-18.

Chiapello E et Gilbert P. (2013), *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte.

Clot Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, Editions La Découverte.

Combes-Joret M et Lethielleux L. (2017), « Être ou ne pas être une association gestionnaire d'établissement ? Le cas de la Croix-Rouge française ». *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 344, p. 25-40.

Controt T. (2017), « Changements organisationnels : la participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ? », *Dares Analyse*, n° 06, p.39-43.

David A. (1998), « Outil de gestion et dynamique du changement », *Revue française de gestion*, p.44-59.

Detchessahar M. (2013), Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion, *Négociations*, n° 19(1), p.57-80.

Dominguez-Péry C. (2011), Valeurs et outils de gestion, *de la dynamique d'appropriation au pilotage*, Cachan, Lavoisier.

Douanla J, (2010), « Les déterminants du stress professionnel en contexte camerounais », in Tidjani B. & Kamdem E.(dir.), *Gérer les ressources humaines en Afrique*, entre processus managériaux et pratiques organisationnelles, Caen, Editions EMS, p.255-277.

Duplaà Hemer C. (2020), « Compétences et technologie de l'information et de la communication dans un contexte hypermoderne : le cas des managers de proximité d'une banque régionale ». Thèse de doctorat. Dirigée par Mme Christine Pagnon Mauder & Sylvie Rascol-boutard. Université de Perpignan Via Domitia.

Geoffroy F., & Koeberlé P. (2018), Quand l'organisation informelle nourrit l'organisation formelle dans un centre d'affaire bancaire. *Management Avenir*, N° 105 (7), 121-142.

Ghaffari S., Missset S., Pavis F. et Ponnet M. (2013), « Généalogie des outils de gestion. Introduction », *Travail et emploi* n° 133, p. 5-12.

Gilbert P. (1997), *L'instrumentation de gestion*, Paris, Economica.

Gilbert P. (1998), « Fonctions implicites et explicites des instruments de gestion des ressources humaines », *Psychologie du travail et des organisations*, n° 1, p.118-130.

Gomez Clara (2015), « L'appropriation des outils de gestion dans la cadre d'un projet de développement participatif, le cas d'une association de développement franco-marocaine ». Mémoire de Master 2. Dirigé par Mm. Nadine Richez-Battesti et Ariel Mendez. Université Aix-Marseille.

Grimand A.(2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Management et Avenir*, n° 54, p. 237-257.

Hallée Y. (2015). *Compte rendu de sociologie des outils de gestion : introduction à l'analyse de l'instrumentation de gestion*, par Chiapello, Ève et Patrick Gilbert, Paris, Éditions La Découverte, 2013, 294 pages.

Hatchuel A. et Weil, B. (1992), *L'expert et le système, gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Paris, Economica.

Hlady Rispal M. (2002). *La méthode des cas : application à la recherche en gestion*. Louvain-la-Neuve, Belgique, De Boeck Supérieur.

Hobfoll S. E. (2012), « Conservation of resources and disaster in cultural context: The caravans and passageways for resources », *Psychiatry: Interpersonal & Biological Processes*, n° 75(3), p. 227-232.

Hobfoll Stevan et Shirom Arie (2001), Conservation of resources theory : Applications to stress and management in the workplace. In : *Handbook of organizational behavior*, 2nd ed., rev. ed and exp.ed. New York, NY, US : Marcel Dekker. p.57-80. ISBN 978-0-8247-0393-6.

Jerdioui Hajar (2016), « La RSE comme outil de motivation du capital humain pour combattre les RPS », *Dossiers de recherches en Economie et Gestion*, Dossier spécial N°3.

Journé B. (2005), Etudier le management de l'imprévu : Méthode dynamique d'observation in situ. *Finance Contrôle Stratégie* ; 8 (4), 29.

Journoud S. et Pezé, S. (2012), « La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux, est-elle sur la bonne voie ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 253, p.51-59.

Kahn R. & Byosiére P (1992), Stress in organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.571-650). Palo Alto, CA : Consulting Psychology Press.

Kernani Samir (2016), « Risques psychosociaux & démocratie organisationnelle : un observatoire pour l'Algérie », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*. Dirigée par De Rozario Pascale. le cnam.

Mansour Sari (2015), « Conditions de travail, stress professionnel et qualité de service perçue : une étude dans le secteur hôtelier », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*. Dirigée par Nathalie Commeiras. Université de Montpellier.

Martin D. et Picceu C. (2007), « Outil de gestion et pilotage dynamique de l'action collective », *Classification JEL* : L20, M12, M40.

Moison J.-C. (2005), « Comment apprend des outils de gestion », In *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, La Découverte.

Moisdon J-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan

Plane J.-M. (2008). « Séduction et management des hommes dans le contexte de l'hypermodernisme », *Le Journal des psychologues*, n° 259(6), p. 49-53.

Rouat S. (2019), « L'utilité de la formation dans la prévention des risques psychosociaux au travail prévention des risques psychosociaux, santé au travail, formation, ressources psychosociales », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, mis en ligne le 01 mai 2019,

Salma Harrami (2020), « RSE et Management des risques psychosociaux (RPS) dans l'industrie textile au Maroc. Le stress professionnel et son impact sur le bien-être des salariés », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*. Dirigée par Uzan Odile et Plane Jean Michel. Université Paul-Valéry Montpellier 3.

Valeyre A.(2006), *Conditions de travail et santé des salariés de l'union européenne : les situations contrastées selon les formes d'organisation*, Document de travail du centre d'étude et d'emploi.

Wacheux F.(1996), *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Paris, Economica, 290 pages.

Watzlawick P., Hemick-Beavin J. et Jackson D (1972), *Une logique de la communication*, Paris, Seuil.