



**RÉFLEXION SUR LA GESTION DES PERSONNES VS
GESTION DES RESSOURCES DANS LE CONTEXTE
BÉNINOIS**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **DIANE HEDJI**

FÉVRIER 2026

Composition du jury :

Caron Anne-Louise, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Hervé-Albert Marie-Noelle, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Bio Samwill, examinateur interne, Université du Québec à Rimouski

Dépôt initial le 28 janvier 2026

Dépôt final le 24 février 2026

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

« À moi-même pour ma force et
ma constance »

« À ma famille, pour son soutien
indéfectible »

« À mon mari pour son écoute
attentive et sa patience »

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été un chemin exigeant, marqué par des questionnements, des remises en cause et de nombreux apprentissages. Elle n'aurait pas été possible sans le soutien précieux de plusieurs personnes, à qui j'exprime ici ma profonde reconnaissance.

Mes remerciements les plus sincères vont à l'endroit de madame Marie-Noelle Albert pour sa disponibilité, sa patience, et son accompagnement au fil de ce travail. Je remercie également les enseignants pour cette performante formation qui a su renforcer mon esprit critique, particulièrement les membres du jury pour m'avoir gratifié en acceptant d'évaluer mon travail.

Ma gratitude va enfin à ma famille, et plus particulièrement à mes parents et à ma tante, pour leur soutien moral, leur patience et leur confiance inébranlable. Je remercie aussi mon époux, dont le soutien, la compréhension et la présence, empreinte de bienveillance et de confiance, a été une source de réconfort et de motivation dans les moments de doute comme dans les moments d'accomplissement.

Je remercie enfin, toutes les personnes qui, par leurs paroles, leurs conseils ou leur simple présence, ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

RÉSUMÉ

Les pratiques de gestion des personnes jouent un rôle central dans la qualité de vie au travail, l'engagement des employés et le fonctionnement des organisations. Dans le contexte béninois, ces pratiques s'inscrivent dans des réalités économiques, culturelles et organisationnelles spécifiques qui influencent les styles de management et les relations de travail. Ce mémoire s'appuie sur une démarche qualitative axée sur l'autopraxéographie, et enrichie par une revue de la littérature, afin d'examiner des dimensions telles que le leadership, la reconnaissance, la motivation, le climat de travail, la charge de travail, l'épuisement professionnel et le bien-être au travail. Les résultats issus de cette étude révèlent que les styles de management accentués par l'autoritarisme, la non-reconnaissance des efforts consentis par les collaborateurs ainsi qu'une considération de ses derniers comme des ressources peuvent affecter leur engagement ainsi que leur santé mentale. Le recul analytique effectué avec les pratiques de gestions observés dans des contextes occidentaux, entre autres celui québécois a permis de ressortir quelques pistes d'amélioration assorties aux réalités locales et met l'accent sur les enjeux liés à une gestion des personnes plus humaine dans les entreprises.

Mots clés : personne, gestion des personnes, leadership, climat de travail, bien-être, ressources, reconnaissance

ABSTRACT

People management practices play a central role in quality of life at work, employee engagement, and organizational functioning. In the Beninese context, these practices are shaped by specific economic, cultural, and organizational realities that influence management styles and working relationships. This thesis uses a qualitative approach based on autopraxeography, enriched by a review of literature, to examine dimensions such as leadership, recognition, motivation, work climate, workload, burnout, and well-being at work. The results of this study reveal that management styles characterized by authoritarianism, a lack of recognition of employees' efforts, and a tendency to view employees as resources can affect their engagement and mental health. The analytical review of management practices observed in Western contexts, including Quebec, has identified a number of areas for improvement in line with local realities and highlights the challenges associated with more humane people management in companies.

Keywords: person, people management, leadership, work environment, well-being, resources, recognition

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
RÉSUMÉ	xiii
ABSTRACT.....	xv
TABLE DES MATIÈRES.....	xvii
Liste des tableaux	xix
Liste des figures	xx
Liste des abréviations, des sigles et des acronymes.....	xxii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL	5
1.1 LA GESTION DES PERSONNES	5
1.1.1 Définition et présentation	6
1.1.2 Différence avec la gestion des ressources	11
1.1.3 Les spécificités de la gestion des personnes.....	16
1.1.4 Les effets de la gestion des personnes comme des êtres de chairs	19
1.2 LE CONTEXTE BENINOIS.....	26
1.2.1 Culture générale du Bénin.....	27
1.2.2 Le style du management en Afrique de l’Ouest	32
1.3 OBJECTIF DE LA RECHERCHE	34
CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	36
2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	36
2.2 METHODE DE L’AUTOPRAXEOGRAPHIE.....	37
2.2.1 Explication du choix de la méthode	38
2.2.2 Processus de la méthode	39
2.3 ETHIQUE DE LA RECHERCHE	39

CHAPITRE 3 RÉSULTATS	42
3.1 TEMOIGNAGE 1 : BENIN.....	42
3.2 TEMOIGNAGE 2 : QUEBEC.....	51
CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSION.....	54
4.1 ANALYSE.....	54
4.1.1 Approche de gestion centrée sur le résultat (Bénin).....	54
4.1.2 Approche de gestion centrée sur la personne (Québec)	59
4.1.3 Bien-être et équilibre au travail	63
4.1.4 L’humanisation du travail.....	68
4.1.5 communication interne et culture d’entreprise	70
4.1.6 motivation et reconnaissance.....	72
4.1.7 TURNOVER ET ABSENCE D’ENGAGEMENT DES EMPLOYES.....	73
4.2 DISCUSSION	75
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	81
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	86

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. De la gestion des ressources à la gestion des personnes, une analyse comparative	15
Tableau 2. Langues nationales au Bénin, effectifs et pourcentages	29
Tableau 3. Gestion des personnes au Bénin et en occident: analyse croisée et pistes de solutions	76

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Effet du climat éthique sur la gestion des personnes dans l'entreprise (Lavorata, 2009, p.58)	26
Figure 2. Carte politique et Drapeau de la république du Bénin (One World-Nation en ligne).....	27
Figure 3. Poids relatifs par département des ethnies et principales langues parlées (Sanni, 2017, p.6)	30
Figure 4. Modèle de management pour l'entreprise africaine (Hernandez et Kamdem, 2007, p.40).....	33
Figure 5. Mobilisation des conséquences du harcèlement psychologique au travail (Carroll et al., 2000, p.5)	65

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AL	Et les autres
DG	Directeur général
ECT.	Et cetera (et ainsi de suite/ et les autres choses)
ETVP	Équilibre travail vie personnelle
GRH	Gestion des ressources humaines
INSAE	Institut national de la statistique et de l'analyse économique
INSTaD	Institut national de la statistique et de la démographie
MBO	Management by objectives (gestion par objectifs)
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des nations unies
PECP	Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
RGPR	Recensement général de la population et de l'habitation

INTRODUCTION GÉNÉRALE

De nos jours, dans les organisations modernes, la considération accordée aux employés constitue un indicateur clé des valeurs managériales et de la perception que l'on se fait du capital humain. La distinction entre gestion des personnes et gestion des ressources soulève une réflexion cruciale sur l'humanisation ou au contraire, l'instrumentalisation du travail. Gérer des personnes, c'est prendre en compte leurs aspirations, leurs émotions, leur bien-être psychologique et leur besoin de reconnaissance (Housset, 2007 et Mélé, 2009). À l'inverse, gérer les employés tels des ressources, consiste à les voir comme de simples moyens de production, remplaçables et utilisés uniquement pour atteindre des objectifs, sans forcément tenir compte de leur individualité ou de leur épanouissement (Chanlat, 1990 ; Lasfargue et Mathevon, 2008).

Le Bénin est particulièrement marqué par cet état de choses, tant dans les conditions de travail que dans l'approche de gestion. Selon l'INSAE 2022, le monde du travail au Bénin est marqué par un taux élevé de chômage et de sous-emploi, notamment chez les jeunes diplômés. Ce déséquilibre entre l'offre et la demande d'emploi met une certaine pression sur les employés qui sont tenus parfois d'accepter des conditions de travail pas trop catholiques à défaut de se retrouver sans travail. Les employeurs des petites et moyennes entreprises (PME) adoptent souvent, dans ce contexte, un style de management paternaliste ou autoritaire (Etogo, 2022 ; Etcheu, 2013). Les travailleurs sont donc considérés comme des ressources à exploiter au maximum sans une attention particulière portée à leur bien-être. Pour renchérir à cet effet, Chanlat (1990) soutient que les êtres humains dans les entreprises sont considérés comme de simples ressources, comparables à des matières premières dont on doit obtenir un rendement optimal. Fortier et Albert (2015) quant à eux suggèrent que les employés soient considérés comme des collaborateurs et non comme des subordonnés.

Conscient des revers que pourrait avoir cette manière de gérer, notre intérêt pour le bien-être des personnes dans les entreprises nous a amenés à explorer les conditions dans lesquelles elles travaillent et la gestion faite par les managers. Il sera donc mis en évidence au fil de cette étude, le déficit d'empathie criant, la surcharge de travail excessive, les attitudes déshumanisantes de la part des supérieurs hiérarchiques et l'absence de reconnaissance accrue. Aussi, une analyse réflexive des approches de gestion telles que celle centrée sur la personne et celle centrée sur les résultats sera effectuée pour ressortir à quel point les individus dans les organisations sont considérés comme de simples ressources et non comme des personnes.

L'intérêt de cette recherche réside dans sa portée à la fois sociale et pratique. Elle vise à mettre en lumière les répercussions humaines que peuvent avoir les choix managériaux sur les employés notamment en matière de reconnaissance, bien-être et santé mentale. Dans un environnement dans lequel le besoin de conserver un emploi est vital, ces situations contribuent malheureusement à créer un climat de travail dégradé, propice à l'épuisement professionnel et à la démotivation (Maslach et Leiter, 2016 ; Desrumaux et al., 2018).

Sur le plan méthodologique, cette recherche s'appuie sur l'autopraxéographie où le chercheur s'appuie sur ses expériences vécues illustrées à travers des témoignages au Bénin et au Québec. Nonobstant le fait que le Québec et le Bénin n'ont pas le même héritage culturel, les extraits des témoignages recueillis dans ses deux pays ont été analysés selon plusieurs thèmes, permettant de mieux comprendre les expériences vécues par les salariés et de dégager des tendances managériales de chaque contexte culturel.

Ce mémoire s'organise en trois grandes parties. La première développe le cadre théorique, en présentant les concepts clés liés à la gestion des personnes et à la gestion des ressources. La deuxième partie quant à elle s'attarde sur le contexte béninois, en analysant les spécificités culturelles, sociales et professionnelles du pays. Enfin, la troisième partie expose une analyse des données et propose des pistes de réflexion pour un management plus humain au Bénin.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

Bien que la gestion des personnes et la gestion des ressources humaines puissent sembler, de manière superficielle, renvoyer à la même réalité, elles se distinguent fondamentalement par leurs finalités et leurs approches. Selon Fortier et Albert (2015), la relation entre dirigeants et employés a longtemps été marquée par une approche impersonnelle, centrée essentiellement sur les tâches à accomplir. Cette vision tend à occulter la dimension humaine, réduisant la personne à un simple objet plutôt qu'à un sujet (Fortier et Albert, 2015).

Ce premier chapitre s'articule autour d'une analyse approfondie de la notion de gestion des personnes, en la distinguant clairement de la gestion des ressources humaines. Il s'ouvrira par une définition conceptuelle de la gestion des personnes, en mettant en évidence ses fondements théoriques et ses principales dimensions, notamment la reconnaissance de l'individu en tant qu'acteur porteur de valeurs, de compétences et d'émotions. Ensuite, une comparaison sera effectuée avec la gestion des ressources afin de ressortir leur finalité et leur philosophie distincte. Aussi l'analyse portera sur la progression des pratiques de gestion autrefois basées sur les résultats vers des approches de gestion plutôt tournées vers le bien-être des travailleurs.

Enfin, l'accent sera mis sur le contexte spécifique du Bénin tout en mettant en lumière l'influence des particularités culturelles, des réalités économiques et des styles de leadership sur les pratiques de gestion. Par ailleurs quelques expériences observées dans le contexte québécois seront analysées afin de mettre en lumière les différences et similitudes entre les réalités de gestion dans un environnement nord-américain et celles observées au Bénin. Cette réflexion servira de fondement aux analyses et discussions présentées dans les chapitres suivants.

1.1 LA GESTION DES PERSONNES

La gestion des personnes ne saurait se limiter à une approche fonctionnelle, elle suppose d'abord une reconnaissance de leur humanité dans toute sa complexité. Chaque employé

représentant bien plus qu'une simple ressource ou qu'un exécutant de tâches, ce sont des individus dotés d'émotions, d'attentes, d'histoires de vie uniques et d'un besoin essentiel de reconnaissance et de sens dans leur travail (Chanlat, 1990). Une gestion efficace va donc bien au-delà d'une simple attribution de tâches ou de l'atteinte des objectifs. Elle repose sur des relations humaines avec les employés, la motivation, la communication et un profond respect de la dignité de chaque personne sur le lieu de travail.

1.1.1 Définition et présentation

Le terme gestion vient de l'italien *maneggiare*, qui, à son tour, vient du latin *manidiare*, qui est lié au latin *manus* signifiant « main ». La main symbolise naturellement la force et le pouvoir, de sorte que le mot *manus* signifiait à l'origine l'autorité du chef de famille, le *pater familias*. Le père avait le pouvoir de vie et de mort sur les personnes vivant sous son toit, ainsi que de leur imposer des obligations morales (Sampley, 2003), cité par Fortier et Albert (2015).

Dans le contexte de l'entreprise, la perception des individus va au-delà de leur simple rôle de ressources productives pour inclure leurs différents aspects humains, sociaux et psychologiques. Selon des chercheurs tels que Housset (2007) et Mélé (2009), cette approche holistique reconnaît que les employés sont des individus complexes, possédant des compétences uniques, des aspirations personnelles et des besoins spécifiques.

Cependant, selon Fortier et Albert (2015, p.3), une personne se définit d'abord comme « un sujet, c'est-à-dire une source d'influence et d'intervention ». Kant quant à lui affirme que la personne est avant tout la faculté de penser et de se représenter (Housset, 2007). Autrement dit, la notion de personne renvoie à une réalité qui se présente d'elle-même, sans être prédéfinie par des notions techniques. Il ne s'agit donc pas d'une réalité abstraite comme l'âme, le corps ou la conscience, mais d'un être concret, existant, à comprendre pour ce qu'il est, et non comme un simple potentiel soumis à des conditions préétablies. La personne n'est donc pas un simple individu puisque l'individu, comme catégorie qui s'étend à tous les étants, est ce que l'on ne peut diviser et est l'exemplaire d'une espèce (Housset, 2007, p.22).

En effet, le terme personne vient du mot grec *prosôpon*, qui signifie un visage, une chose, un individu en chair et en os, ou un individu concret qui joue un rôle ; c'est ce que les autres voient de

soi et de son identité (Housset, 2007). Cet individu concret et son identité font de cette personne un être unique. Melé (2009), définit la personne comme étant un être social intrinsèquement lié aux autres et menant une existence interdépendante. Pour Housset (2007, p.16), la personne est un « être qui possède la capacité de se penser lui-même et par suite de s'attribuer ses actes ». Considérer la personne comme étant un individu, c'est la considérer comme quelque chose d'extérieur doté de raison d'esprit ou de conscience et l'analyser comme telle. Dans cette vision, un individu « employé » et un individu « gestionnaire » seraient deux entités indépendantes dotées de caractéristiques spécifiques (sexe, âge, taille, intelligence, etc.) (Housset, 2007). Il renchérit en soutenant que la personne est donc essentiellement une espèce spirituelle, contrairement à son état naturel de base. Cette transcendance lui confère la liberté, les droits et la recherche de la vérité. Son unicité absolue la rend irréductible et incomparable aux simples relations matérielles.

Par conséquent, pour comprendre véritablement une personne, il faudrait aller au-delà d'une perspective strictement rationnelle ou empirique. L'homme serait donc perçu « comme un être naturellement complet, autonome et autosuffisant » (Dellemotte, 2017, p. 60). Néanmoins, « Elle est à la fois radicalement seule et radicalement inséparable des autres hommes : l'être personnel est interpersonnel » dit (Housset, 2007, p. 26). Pour Chanlat (1990) la personne est un être à triple dimension indissociable (biologique, psychologique et social), et singulier, qui lui confèrent des comportements aléatoires face à des faits similaires. L'approche contemporaine des sciences sociales tend à revaloriser l'individu, le considérant non plus comme un élément passif soumis au collectif, mais comme un acteur dynamique qui interagit avec son environnement et le façonne, tout en étant lui-même modelé par son parcours, ses expériences, ses actions et acteur de son histoire, en constante interaction avec son environnement (Chanlat, 1990).

1.1.1.1 Communauté de personnes

Selon Melé (2012), le terme "communauté" trouve son origine dans le mot latin *communitatem*, dérivé de *communis*, qui signifie "commun" ou "partagé par tous ou par beaucoup". Dans le latin médiéval, *communitatem* désignait concrètement un "corps". La communauté se définit par des relations ou des sentiments marqués par un sens de "camaraderie". Bien qu'il existe une multitude de définitions, la plupart restent ancrées dans ces racines étymologiques (Melé, 2012). En philosophie politique, la communauté désigne un groupe de

personnes reliées par divers facteurs (ethniques, territoriaux, linguistiques, religieux, économiques, politiques, etc.), qui ont en commun des intérêts, des habitudes de vie ou même des histoires, et entretiennent des relations plus fréquentes entre elles qu'avec le reste de la société (Bessire et Mesure, 2009). Apparue avec Aristote, la communauté représente selon Bessire et Mesure (2009), en sciences politiques, le cadre naturel de vie, comme la famille ou le clan, où chacun peut s'épanouir. En considérant qu'une entreprise est une communauté de personne, avec la famille, l'une des composantes essentielles de notre société, elle représente selon Le Tourneau (1993) cité par (Bessire et Mesure, 2009), un milieu dans lequel peut s'exprimer librement la créativité, l'accomplissement personnel, la fraternité, et qui combine des ressources humaines, matérielles et financières dans le but de produire des biens et services destinés à un marché. Ainsi, la communauté est perçue comme un ensemble unifié d'individus partageant des intérêts communs, vivant dans une même région ou ayant une histoire commune et peut également désigner un groupe de personnes unies par des caractéristiques, des croyances ou des valeurs communes, organisées autour de ces principes et bénéficiant d'une certaine cohésion sociale (Melé, 2012).

De même, Naughton (2015) définit la communauté de personne comme une association d'individus qui sont principalement motivés par des contrats pour atteindre des objectifs spécifiques. Cette communauté de personne se caractérise, selon Albert (2017) par un groupe de travail où règne un respect mutuel et une ouverture entre les individus, maintenant ainsi des relations de confiance réciproques qui se renforcent continuellement. De ce fait, plus les membres se font confiance, plus la communauté se consolide, et à mesure que cette communauté se développe, la confiance entre ses membres s'accroît également (Albert, 2017). Bessire et Mesure (2009) considèrent la communauté comme un rassemblement de personne regroupant la famille plus restreinte ainsi que la société plus vaste et distincte d'un clan ou d'une bande, construisant ainsi une collectivité qui peut se réunir autour d'objectif commun qui dépasse les seuls enjeux économiques. Le terme « communauté » renvoie notamment à l'idée d'être ensemble ou, comme l'exprime Zarifian (1996) cité par (Bessire et Mesure, 2009), à une « mise en commun » des individus. Ainsi, la communauté ne se limite pas à la convergence d'intérêts communs, mais repose sur des dimensions identitaires exprimées explicitement ou implicitement à travers un objectif ou une mission qui fédère ses membres (Bessire et Mesure, 2009).

Mintzberg (2009) quant à lui, explique qu'en tant qu'animaux sociaux, nous dépendons d'un système social qui nous dépasse pour fonctionner efficacement. Pour lui, la communauté représente le lien social qui nous unit pour le bien commun, pourrait-on observer la force dans l'élan collectif suscité par le sens aigu de communauté durant la campagne de Barack Obama, renchérit-il. La communauté incarne donc le fait de se préoccuper de son travail, de ses collègues et de sa place dans le monde, qu'il soit géographique ou symbolique, tout en puisant à son tour de l'inspiration dans cette attention partagée (Mintzberg, 2009). Pour Melé (2012), être une "communauté de personnes" met l'accent à la fois sur l'individu et le collectif, valorisant l'unicité, la conscience, le libre arbitre, la dignité et l'épanouissement humain, tout en nécessitant une communication adéquate, une participation active aux questions impactant la vie des membres, et une coopération essentielle au bien commun de l'entreprise et de la société.

Mintzberg (2009) appui en soutenant que les jeunes entreprises prospères se distinguent souvent par un fort sens de la communauté : elles sont dynamiques, en pleine croissance, pleines d'énergie et attachées à leur personnel, presque comme une famille. Selon lui, ce sens de la communauté semble parfois plus facile à préserver dans le secteur social, notamment au sein des ONG, des organisations à but non lucratif ou des coopératives, où la mission est plus engageante et les individus plus investis. D'ailleurs, il est essentiel de ne jamais dissocier le mot "leader" de la notion de communauté, explique-t-il, bien que les dirigeants puissent engager et mobiliser les autres, le concept de leadership reste souvent centré sur l'individu et l'initiative personnelle. Pourtant, un leader n'existe pas sans un groupe qui le soutient. Pour restaurer et renforcer le sens de la communauté, il est impératif d'éliminer les pratiques qui la fragilisent telles que : traiter les individus comme de simples ressources humaines, procéder à des licenciements massifs même lorsque l'entreprise reste rentable, tolérer des systèmes de rémunération opaques pour les dirigeants (avec des primes injustifiées comme celles de "rétention"), ou encore manquer de respect pour le passé de l'entreprise, y compris sa culture.

Étant donné qu'un groupe a besoin d'un mentor, la communauté de personne est dirigée par des individus spécifiquement désignés pour encadrer et orienter le groupe. Ces responsables assurent la gestion des personnes et le maintien de la cohésion et la confiance au sein du groupe (Prummer et al., 2024). C'est dans cette optique que Fortier et Albert (2015), considèrent la gestion des personnes comme étant la relation dans laquelle une personne en gère d'autres. La personne

est ici l'unité de base, le dénominateur commun de tous les acteurs impliqués dans la coopération et l'entraide, permettant le développement durable des individus et des organisations. Selon (Kleinfeld, Cludts et Melé, 2003), cité par Fortier et Albert (2015), cette façon humaniste de gérer les personnes s'inscrit dans une culture organisationnelle humaniste et est caractérisée par :

- La reconnaissance de la dignité, de l'unicité de l'être humain, de son caractère sociable et de sa capacité de développement personnel.

- Le respect des personnes et des droits humains.

- La nécessité de prendre soin des autres.

- Une gestion encourageant l'intérêt public plutôt que l'intérêt purement personnel.

Cette approche implique que les personnes sont complexes, uniques tout en partageant des traits communs et ouvertes aux autres. Elle reconnaît aussi que les organisations sont composées de personnes et non de simples ressources, ayant des objectifs communs (Fortier et Albert, 2015).

Par ailleurs, on pourrait retrouver diverses communautés au sein d'une même organisation étant donné que les personnes sont différentes les unes des autres, bien que ces différences soient visibles ou non (Albert et Lazzari Dodeler, 2023). Les gestionnaires sont donc amenés à gérer la diversité des personnes, en conséquence, des sous-groupes des personnes diverses.

1.1.1.2 Gestion des personnes diverses

La diversité au sein des entreprises est devenue une réalité inévitable dans un contexte de transformation sociétale rapide, ce qui en fait un défi stratégique majeur. Pour continuum (2005), ce concept multidimensionnel va au-delà des simples distinctions visibles pour inclure une variété de caractéristiques telles que le genre, l'origine ethnique, l'apparence physique, les croyances religieuses, les valeurs personnelles, l'âge, le niveau d'éducation et la langue. La richesse et la complexité de l'identité individuelle et collective sont enrichies par chacun de ses aspects (Continuum, 2005). Sur ce, une gestion de cette diversité en entreprise peut être définie selon Continuum et (2005) comme étant un processus stratégique consistant à mettre en place des politiques et des pratiques en ressources humaines visant à instaurer un environnement de travail sain et inclusif, permettant de valoriser les différences individuelles, afin que chaque employé se

sente respecté et puisse contribuer pleinement à l'organisation. Elle représente selon Garner-Moyer (2006) cité par Haas et Shimada (2014), les mesures prises par les employeurs afin d'attirer, de maintenir et de développer des employés de divers horizons. Cela inclut l'augmentation au sein de l'entreprise de travailleurs de nationalités, de genres et d'origines variées. En effet, plusieurs raisons incitent les entreprises Françaises à favoriser la diversité, selon Garner-Moyer (2006) cité par Haas et Shimada (2014) ; il existe plusieurs approches de la diversité dans les organisations, à savoir les approches éthiques, économique, juridique et l'approche par les ressources humaines.

Néanmoins Haas et Shimada (2014) identifient la lutte contre la discrimination, la valorisation des différences, et la construction d'une identité commune comme étant les trois paradigmes de la gestion de la diversité. Lorsqu'elle est bien gérée et valorisée, cette diversité humaine peut devenir une source ou un moteur puissant de performance et de créativité chez les entreprises, permettant regrouper les avantages attendus en termes de performances humaines, commerciales et financières (Haas et Shimada (2014). Selon ce dernier, les politiques visant à favoriser la diversité ne génèrent pas de profits financiers immédiats, mais elles offrent aux entreprises la possibilité de réduire certains coûts à court-terme, tels que ceux liés à la pénurie de la main d'œuvre et au taux de rotations du personnel. À moyen et longs termes, ses politiques jouent un rôle dans la consolidation de l'avantage concurrentiel des entreprises, notamment pour les grandes entreprises (Haas et Shimada, 2014).

1.1.2 Différence avec la gestion des ressources

La distinction entre la gestion des personnes et la gestion des ressources révèle des approches complémentaires, mais distinctes dans la gestion des organisations. Comme le souligne Chanlat (1990), la gestion des personnes donne la priorité aux relations humaines, à la motivation et au bien-être des individus, créant ainsi un environnement de travail propice à l'engagement. En revanche, la gestion des ressources, tel que conceptualisée par Ulrich (1997), adopte une perspective plus stratégique et systémique, visant à optimiser les compétences en fonction des objectifs de l'organisation. Cette distinction permet aux entreprises de mieux équilibrer l'efficacité opérationnelle et la satisfaction des employés.

En outre, la gestion des personnes, est plus précisément une relation dans laquelle une personne gère une autre personne (Albert et Lazzari Dodeler, 2023). Elle met l'accent sur l'individu

en tant qu'élément central de l'organisation et reconnaît l'importance du bien-être, de la satisfaction, de la motivation, du développement personnel des employés, de leur engagement, et ce, pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Par ailleurs, la gestion des ressources considère les employés comme une ressource parmi tant d'autres telles que les ressources financières ou matérielles. Elle met l'accent sur l'optimisation des ressources disponibles pour atteindre efficacement les objectifs préétablis (Delery et Doty, 1996). Les gestionnaires des ressources humaines optent souvent pour des pratiques axées sur l'efficacité opérationnelle et la réduction des coûts pour une meilleure rentabilité et compétitivité de l'entreprise. (Delery et Doty, 1996). Sur ce, L'homme en tant que ressources est considéré comme un objet, un sous-fifre Fortier et Albert (2015).

Largement réfractaire à la reconnaissance de la place qu'occupe l'affectivité et les émotions, le monde de la gestion a contribué à une déshumanisation du travail poussant Chanlat (1990) à mettre un accent particulier sur la promotion de la dignité humaine à travers une réhabilitation des droits de la personne et de l'éducation. Les personnes dans les organisations possèdent des compétences, connaissances et capacités pouvant être mobilisées pour contribuer à l'atteinte des objectifs, mais sont considérées comme des ressources à exploiter efficacement. La question posée par Chanlat (1990), reste donc d'actualité : ne considère-t-on pas l'humain de plus en plus comme un simple outil de production, et de moins en moins comme un véritable sujet ? Alors que les personnes sont considérées comme la richesse de l'entreprise, les objectifs de productivité et les méthodes de management tiennent très peu compte de leur bien-être et de leur place réelle dans les entreprises en poussant ses derniers jusqu'au bout de leurs limites (Ben Hassel et Raveleau, 2010). C'est à cet effet que Aktouf (2006) souligne que les êtres humains n'ont autant été maltraité que depuis qu'on les considère entre autres comme précieux. Les dirigeants passent leur temps à faire croire aux employés que leur bien-être prime sur tout, mais en réalité ce n'est qu'un leurre, l'objectif visé a toujours été la productivité et les gains que peuvent apporter le travail de ses derniers (Aktouf, 2006).

1.1.2.1 La gestion des ressources

De manière générale, une ressource désigne ce à quoi on fait appel pour répondre à un besoin donné. Elle représente un moyen mobilisable visant à surmonter des difficultés ou à améliorer une

situation complexe. Elle peut être considérée comme tout élément ou moyen pouvant être mobilisé pour accomplir un objectif ou atteindre un but. Cette définition englobe divers types de ressources qu'elles soient économiques, culturelles et sociales, humaines ou intellectuelles. Il est important de noter que la définition de ressource peut varier selon le domaine d'application. Si nous prenons le domaine des ressources humaines, Ulrich (1997) les considère comme étant un atout stratégique et un facteur clé de la création de valeur organisationnelle, mettant en avant l'importance des compétences, des connaissances et l'engagement des employés comme ressources cruciales pour l'organisation.

À cet effet, Bourdieu (2001), développe une conception élargie des ressources individuelle proposant une analyse qui va au-delà de la simple dimension économique qui inclut des formes de capital culturel et social. Le capital culturel regroupant les connaissances, les compétences, l'éducation et les avantages culturels qu'un individu acquiert au cours de sa vie tels que les diplômes, la maîtrise d'une langue étrangère ou liée à l'art et à la culture, Bourdieu (2001).

Cette panoplie de perspective illustre la souplesse du concept de ressource, qui change selon le contexte tout en conservant l'idée fondamentale d'un moyen mobilisable pour atteindre un but. Comme le souligne Thompson (2013), on désigne habituellement par gestion des ressources, la responsabilité qui incombe aux dirigeants d'assurer l'utilisation judicieuse ou la conservation des ressources naturelles sous leur autorité. Selon Saint-Onge et al. (2004), la gestion des ressources humaines englobe toutes les pratiques visant à coordonner, planifier, structurer et superviser les ressources humaines dans les entreprises. Cela inclut particulièrement des activités telles que la planification des effectifs, l'accueil, la formation, la rémunération, l'évaluation des performances, etc. (Saint-Onge et al., 2004).

1.1.2.2 La distinction entre la gestion des personnes et la gestion des ressources humaines

Ces deux notions présentent des points de convergence tout en se distinguant par leurs finalités, leurs modes de fonctionnement et leur perception des employés au sein des structures organisationnelles. Les gestionnaires dans les entreprises ont parfois une vision égoïste et réductionniste de la nature humaine mettant l'accent sur l'optimisation des coûts financiers et la maximisation de la valeur pour les actionnaires. Si nous considérons une ressource non humaine,

c'est pour nous un objet ou un instrument dépourvu de volonté. (Melé, 2009c) cité par (Fortier et Albert, 2015)

Amstrong (2014) et Ulrich et al. (2013) ont largement développé ces distinctions dans leurs ouvrages respectifs en mettant en avant les différences entre l'aspect stratégique de la GRH et la dimension plus humaine du management. Ses distinctions sont résumées à travers les points suivants :

-Centre : la gestion des personnes se concentre sur les personnes et leurs relations interpersonnelles, tandis que la gestion des ressources humaines (GRH) met l'accent sur les processus formels et stratégiques de l'organisation.

-Objectif principal : La gestion des personnes vise à créer un environnement de travail épanouissant, favorisant l'engagement, la satisfaction et améliorer la motivation, le bien-être et le développement personnel des employés, alors que la GRH cherche à optimiser la contribution des ressources humaines, la performance organisationnelle en assurant une adéquation entre les compétences des employés et les besoins stratégiques de l'entreprise.

-Outils utilisés : la gestion des personnes mobilise des techniques de développement personnel et d'accompagnement, telles que le coaching, le mentorat ou ateliers de développement des compétences relationnelles alors que GRH déploie des outils et des processus formalisés tels que les systèmes de gestion des talents, les politiques de rémunération, les évaluations de performance ou les plans de succession.

-Approche : la gestion des personnes adopte une approche humaniste et participative en prenant en compte leurs besoins individuels, tandis que la GRH suit une approche systématique avec un accent sur les processus administratifs et stratégiques.

-Références : la gestion des personnes s'appuie sur des théories de motivation, de leadership et sur les dynamiques de groupe., tandis que la GRH est orientée vers l'optimisation des ressources en lien avec les objectifs stratégiques.

En sommes, une approche équilibrée de la gestion des personnes et de la gestion des ressources peut contribuer à optimiser le potentiel humain et matériel de l'entreprise pour une bonne performance générale. Afin de mieux saisir la différence entre une gestion centrée sur la

ressource et celle orientée vers la personne, le tableau suivant tiré de Albert et Fortier (2015) met en évidence ses différentes distinctions et permet de renchérir ainsi les recherches de Ulrich et al. (2013), Armstrong (2014) et bien d'autres.

Tableau 1. De la gestion des ressources à la gestion des personnes, une analyse comparative

L'homme en tant que	Ressource est considéré comme : <ul style="list-style-type: none"> - Un objet - Une catégorie - Un sous-fifre - Vision égoïste et réductionniste de la nature humaine 	Personne est considéré comme : <ul style="list-style-type: none"> - Un sujet - Un être de chair et de sang - Un être créatif orienté vers l'autre, mais stratégique - Vision complexe de la nature humaine
Principes de	GRH <ul style="list-style-type: none"> - Des managers qui dirigent des employés - Les employés considérés comme des subordonnés - Les parties prenantes sont peu nombreuses - Point de vue des spécialistes : moralisation du comportement 	Gestion des personnes <ul style="list-style-type: none"> - Des personnes qui gèrent des personnes - Les employés en tant que collaborateurs - Toutes les personnes sont parties prenantes - Vue généraliste : compréhension éthique du comportement
Caractéristiques de fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Impersonnalité dans les relations humaines - Pouvoir et avantages asymétriques - Accent sur les outils - Orientation à court terme - Optimisation des coûts financiers 	<ul style="list-style-type: none"> - Impartialité dans les relations humaines - Partage des avantages et des risques - Les outils comme guide et non comme fins - Orientation à long terme (durable) - Prise en compte des coûts cachés

	- Maximisation de la valeur pour les actionnaires	- Articulation de différentes logiques
--	---	--

Source : Fortier et Albert (2015, p.2)

Ce tableau de Fortier et Albert (2015) oppose deux manières d’envisager la gestion du personnel au travail. La première, centrée sur les « ressources », considère l’individu avant tout comme un exécutant soumis aux décisions d’un manager, dans une logique utilitariste, impersonnelle et tournée vers le court terme et la réduction des coûts financiers. La seconde, orientée vers les « personnes », reconnaît chacun comme un être vivant, créatif et capable de coopérer, mettant ainsi l’accent sur une gestion construite par et pour les individus, impliquant l’ensemble des parties prenantes, favorisant des relations équilibrées, le partage des risques et des bénéfices, et s’inscrit dans une perspective éthique durable en prenant aussi en compte les coûts cachés et la complexité des réalités humaines.

1.1.3 Les spécificités de la gestion des personnes

La gestion des personnes, souvent appelée gestion des ressources humaines (GRH), est un domaine en constante évolution, influencé par une variété de facteurs contextuels, socioculturels et économiques. Contrairement à la gestion des ressources matérielles, la gestion des personnes nécessite une approche subtile qui prend en compte non seulement les compétences techniques des individus, mais aussi leurs besoins psychologiques, culturels et relationnels (Lepak et Snell, 1999). Dans un monde de plus en plus globalisé, où les jeunes générations sont exposées à des méthodes de travail participatives et innovantes, les modèles traditionnels de management sont redéfinis pour s'adapter à cette nouvelle réalité (Deci et Ryan, 2017).

1.1.3.1 Les employés en tant que collaborateurs

Taskin et Dietrich (2020) affirment que traiter les personnes comme de simples ressources n’est ni adéquat ni efficace. Néanmoins, dans de nombreuses structures organisationnelles, la

gestion des personnes et du travail repose encore sur des modèles de gestion des ressources humaines (GRH) et de comportement organisationnel conçu au siècle dernier, qui ne tiennent pas compte des grands changements sociaux contemporains. En outre, ils affirment que la gestion humaine est une alternative au modèle financier et instrumental qui prévaut actuellement dans la gestion des entreprises (Taskin et Dietrich, 2020). Selon Fortier et Albert (2015), cette conception de la ressource selon laquelle les managers et les employés sont considérés comme des catégories néglige toutes les facettes de l'être humain.

Selon Fortier et Albert (2015), les organisations, bien que constituées de personnes, les gèrent souvent comme des ressources matérielles interchangeable, pouvant être acquises, modifiées ou même écartées après usage. Fortier et Albert (2015) soutiennent que les personnes embauchées dans la plupart des organisations sont considérées comme des subordonnées. Bien que ces derniers aient des droits et des devoirs, leurs droits ne sont pas autant pris en compte, mais ce sont leurs obéissances et leur dévouement au travail qui importent aux dirigeants des sociétés. Cependant, dans une entreprise bienveillante dans laquelle les personnes sont considérées comme des humains, les employés sont considérés comme des collaborateurs uniques, dotés de fonctions et compétences distinctes, plutôt que de faire partie intégrante d'une machine ou comme des serviteurs soumis à une hiérarchie rigoureuse (Fortier et Albert, 2015). Cette approche valorise chaque personne en tant qu'être humain qu'il s'agisse du concierge, de la réceptionniste ou même du directeur et favorise une culture dans laquelle les leaders accompagnent activement leurs équipes pour mener à bien les responsabilités, plutôt que de se comporter comme des maîtres entourés d'esclaves (Senge, 2006). Tout ceci évitant les concurrences déloyales entre les employés.

1.1.3.2 Les personnes qui gèrent des personnes

La gestion des personnes met l'accent sur les aspects humains et relationnels de la gestion, souvent négligés dans des approches purement techniques ou économiques. Selon Chanlat (1990), la gestion des personnes va au-delà de la simple coordination des tâches, nécessitant une compréhension approfondie de la complexité psychosociale des employés. Il identifie trois dimensions essentielles :

- La dimension relationnelle selon laquelle la qualité des interactions interpersonnelles, basées sur le respect, est essentielle pour la cohésion et la performance de l'équipe.

- La dimension individuelle qui souligne que chaque employé apporte ses propres valeurs et perceptions à l'organisation.
- La dimension culturelle selon laquelle la gestion doit prendre en compte les valeurs organisationnelles et le contexte socioculturel.

Cette dimension faisant partie d'un cadre plus large des théories de gestion contemporaines, qui mettent en avant l'importance de l'intelligence émotionnelle et du leadership transformationnel pour motiver et fidéliser des employés.

1.1.3.3 Une gestion participative

La gestion participative, aussi connue sous les termes de cogestion ou gestion multipartenaire, est selon Larzillière et al. (2014), une approche collaborative où diverses parties prenantes partagent les responsabilités et les droits dans la gestion de territoires ou de ressources. Elle valorise les connaissances et compétences de chaque acteur, favorisant ainsi une gestion collective et durable, particulièrement adaptée aux contextes impliquant des ressources communes. La gestion participative favorise l'engagement des travailleurs et représente une rétribution équitable pour leur travail tout en constituant un levier d'efficacité qui repositionne les employés au centre de la création de valeur en conciliant les intérêts internes afin d'améliorer la performance des entreprises (Desbrières, 2002).

Se basant sur la théorie de l'agence qui explique le comportement des acteurs économiques (actionnaires, dirigeants, employés) à travers les contrats formels et informels qui les lient à l'entreprise et qui met en lumière les enjeux d'incitation, de motivation et de contrôle qui émergent de ses relations au sein des entreprises (Desbrières, 2002), on se rend compte que les conflits entre dirigeants et salariés découlent principalement de leur tendance à privilégier leurs propres intérêts respectifs. La relation d'agence devient donc conflictuelle lorsque les intérêts du principal et de l'agent divergent. Ainsi selon Desbrières (2002) les entreprises devraient attribuer aux employés des droits tels que la participation aux réunions, le droit de vote, d'information ou d'action en justice. Ces droits leur permettent de protéger leurs intérêts en intervenant dans les décisions prises lors desdites réunions, notamment à travers leurs implications dans les conseils d'administration, les choix stratégiques de l'entreprise et les actions des dirigeants (Desbrières, 2002). Cela renforce

leur rôle dans la gouvernance et les relie davantage à la dynamique décisionnelle de l'organisation. La gestion des personnes visant l'amélioration des relations de travail, prône pour une gestion des entreprises plus participative où l'entreprise et le personnel y trouvent leur compte, optimisant ainsi les performances et créant un) environnement de travail harmonieux et inclusif.

1.1.4 Les effets de la gestion des personnes comme des êtres de chairs

En mettant l'accent sur la collaboration, l'éthique et la valorisation de l'humain, cette approche favorise non seulement un climat de travail plus équitable et durable, mais elle contribue aussi à bien bâtir des organisations plus résilientes et inclusives (Dejours, 2009). Il importe donc d'examiner les effets d'une gestion humaine sur les dynamiques professionnelles, les relations interpersonnelles et la performance collective.

1.1.4.1 Bien-être, santé et sécurité, équilibre entre travail et vie personnelle

Si des conditions de travail favorables existent encore, il est indéniable que dans la plupart des cas, les méthodes de management actuelles ont un impact négatif sur la qualité de vie et le bien-être des salariés. Les préoccupations en matière de santé au travail, notamment de santé mentale, qui se traduisent par la dépression, l'épuisement professionnel, la détresse psychologique, l'absentéisme pour cause de maladie, voire le suicide sur le lieu de travail, sont les signes d'une véritable crise de la relation entre l'individu et son travail (Belabbes et Barthe,2016).

Par ailleurs, le bien-être et la santé peuvent être vus sous plusieurs angles. Dubos (1973) cité par (Bley et Vernazza-Licht, 2006), présente la santé comme la convergence des notions d'autonomie et de bien-être. Par ailleurs, Thiltgès et Wunsch (1991) soutiennent dans leur exposé qu'en général, la santé est définie de manière négative, en fonction du niveau de morbidité ou de la fréquence des maladies. On parle donc de santé médiocre plutôt que de bonne santé. De plus, on parle d'une personne en bonne ou en mauvaise santé. On suppose alors que la santé d'un individu est une variable plus ou moins constante, passant d'un état de bonne santé à un état de mauvaise santé et enfin à la mort. Par ailleurs, une personne en excellente condition physique peut souffrir d'une maladie mentale. Pour tenir compte de cette situation complexe, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a défini la santé dans sa Constitution de 1946 cité par (Paillette, 2010) comme étant

non seulement l'absence de maladie ou d'infirmité, mais aussi un état de total bien-être physique, mental et social.

Lasfargue et Mathevon (2008), se référant à un rapport publié il y a plus de quarante-cinq ans par un groupe d'étude de l'OMS sur la détection précoce des altérations de la santé dues à l'exposition professionnelle, expliquent que la santé est une manière de fonctionner harmonieusement dans son environnement, incluant le travail, les loisirs et la vie en général. La santé repose donc, selon ce rapport, sur les interactions dynamiques entre le génotype et l'environnement dans son ensemble, dont l'environnement de travail qui représente un facteur essentiel influençant significativement le bien-être des travailleurs (Lasfargue et Mathevon, 2008).

De Gasparo (2021) quant à lui considère également la santé comme étant liée aux conditions de vie d'un individu, qui, loin d'être isolé de son environnement, y joue un rôle actif. Son développement dépend à la fois de l'activité de la personne et des caractéristiques de son milieu. En ce sens, la santé n'est pas considérée comme telle ; elle est évaluée en termes de « force de travail », qui est déterminée par la capacité de l'individu à atteindre ses objectifs de production dans les délais impartis et toute dégradation de cette force, due à la fatigue, l'absentéisme ou la maladie, génère un coût (De Gasparo, 2021). Dès lors, la santé est vue comme une propriété de l'individu, en dehors de la sphère productive et n'est prise en compte par l'organisation que lorsque l'aptitude au travail est compromise, sans que les dynamiques liées à la santé, aux conditions de vie de l'individu, de sa famille ou de sa communauté, ne soient intégrées dans l'analyse de la performance ; la santé est ainsi uniquement envisagée sous l'angle des effets nuisibles du travail sur l'intégrité physique et morale des travailleurs (De Gasparo, 2021).

La vision naturelle de la santé la définit comme un état de soi, qu'il faut préserver des revers du travail et qui est séparé du système productif (Sznalwar et Hubault, 2015). Selon Cru (2014), cette approche peut naturellement tendre vers celle gestionnaire, réduisant la santé à « un capital humain » géré par des instruments de gestion des risques, ressemblant plus à une logique d'assurance qu'à une affective de l'expérience humaine. De plus, De Gasparo (2021) rappelle que pour reconsidérer la relation santé-travail, il est pertinent d'explorer trois dimensions distinctes, susceptibles d'inspirer une réorganisation du travail dans une nouvelle optique économique. Dans ce cadre, la santé s'ancre dans les conditions de vie d'un individu en interaction dynamique avec

son environnement, qu'il influence et modifie. Son évolution est étroitement liée à l'activité du sujet et aux spécificités de son milieu (De Gasparo, 2021).

Il soutient également qu'une analyse approfondie du lien santé-travail requiert une théorie de l'activité telle que celle de (Dujarier et al., 2016), englobant également une théorie de la subjectivité. Cette approche est adoptée, avec des variations, par plusieurs disciplines comme l'ergonomie de l'activité, la psychodynamique du travail, l'ergologie, la clinique de l'activité, la sociologie clinique, et l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, formant collectivement le socle des sciences cliniques du travail (De Gasparo, 2021).

Pour Martel et Dupuis (2006), la qualité de vie au travail renvoie aux conditions favorables de l'environnement de travail entraînant des conséquences positives sur le plan individuel et organisationnel. Elle représente en quelque sorte la qualité des rapports entre les employés, les relations entre employés et dirigeants, la qualité de la communication entre ces derniers. C'est pourquoi les entreprises se rassurent que le responsable du bonheur (gestionnaire) a les compétences nécessaires (écoute, positivité, bienveillance, créativité, adaptabilité) pouvant lui permettre de garantir un climat de travail sain à ses collaborateurs (Beau, 2019).

C'est à cet effet que Grant et Parker (2009) renchérissent en disant qu'une bonne gestion du personnel joue un rôle crucial dans le bien-être des employés. Il comprend la préservation de la santé physique et mentale, la prévention du stress et un équilibre harmonieux entre vie professionnelle et vie privée. Les entreprises qui se concentrent sur le bien-être de leurs employés observent fréquemment des niveaux de satisfaction et de productivité plus élevés.

Par ailleurs, Thévenet (2017) admet que le bien-être est un enjeu collectif qui touche toutes les institutions, s'imposant comme étant un élément indispensable de la responsabilité sociale, un objectif politique et une norme sociale. Selon lui, militer pour le bien-être va de soi, tout comme s'opposer à la pénibilité, il est donc crucial de comprendre les motivations qui justifient de faire du bien-être une priorité stratégique pour l'entreprise.

1.1.4.2 La gestion des performances et des évaluations

Armstrong (2009) souligne l'importance d'un système d'évaluation qui fournit un retour d'information précis et constructif afin de promouvoir le développement personnel et professionnel.

Il existe différentes méthodes d'évaluation, allant d'approches traditionnelles à des approches plus modernes. Drucker (1981) a popularisé la gestion par objectifs (MBO) qui signifie en anglais management by objectives, une méthode largement utilisée où les performances sont évaluées sur la base d'objectifs prédéfinis.

Fletcher (2004) quant à lui privilégie le feedback à 360 degrés, qui consiste à collecter des informations auprès de diverses sources dans le but d'obtenir un aperçu général des progrès de chaque employés. DeNisi et Smith (2014) quant à eux suggèrent une fusion de mesures quantitatives et qualitatives pour une étude plus approfondie pouvant permettre de ressortir les lacunes en matière de compétence afin d'instituer des mesures adaptées, pouvant contribuer à une amélioration continue de travaux et de l'entreprise. Cependant, l'évaluation des résultats est une démarche assez complexe qui est influencée par plusieurs facteurs internes comme externes. Il est primordial de minimiser les influences subjectives lors de l'évaluation telle que les effets de halo, selon lesquels la subjectivité d'un employé peut impacter l'évaluation de chaque aspect de sa performance (Murphy et Cleveland, 1995). Dans des milieux de travail comme celui de la présente étude, Aycan (2000) attire l'attention sur le fait que les écarts culturels ont un impact significatif l'évaluation des résultats. À titre d'exemple, la prédominance des approches hiérarchiques peut influencer la manière dont le feedback est donné et reçu. Ces réflexions soulignent l'importance d'une approche subtile et sensible à la culture dans l'évaluation des performances, en particulier dans des environnements professionnels diversifiés.

1.1.4.3 Engagement et motivation des employés

Sans les hommes et les femmes qui y travaillent, l'entreprise n'existerait pas. Son efficacité est déterminée par l'énergie utilisée, les connaissances appliquées et la direction des efforts déployés par rapport au résultat souhaité (Bouzida et Malek, 2023). Dans cette situation, la responsabilité première d'un manager est de s'assurer que les membres de son personnel sont aussi productifs et de qualité que possible. Cela suppose des compétences adaptées, une organisation idéale, mais surtout la motivation et l'engagement de chacun. Bachelard (2017) explique que l'absentéisme, la motivation et l'engagement des employés au sein de l'organisation sont grandement influencés par la qualité des conditions de travail. Pour lui, la motivation au travail ne résulte pas d'une simple relation de cause à effet, mais repose sur le sens que chaque employé

attribue à son expérience, et à son contexte professionnel. Elle est un processus à multiples facettes qui nécessite une volonté d'accomplir une tâche ou d'atteindre un objectif impliquant, selon Villaeys et Bahun (2007), les éléments suivants :

- La volonté de prendre des initiatives, de diriger et de soutenir durablement l'énergie vers l'accomplissement de tâches et la réalisation d'objectifs.
- La réalisation des objectifs en actes tangibles tout en maximisant ses propres capacités.
- L'existence d'éléments, internes ou externes, qui soutiennent et entretiennent la motivation.

Par ailleurs, De Gasparo (2021) explique que l'écart croissant entre le travail prescrit et le travail réel pose un défi majeur, car ces deux dimensions reposent sur des logiques distinctes, devenant de plus en plus incompatibles. La prescription s'éloigne des réalités concrètes du travail productif pour répondre à des critères souvent abstraits, contrastant avec la relation au réel des salariés. Il souligne que l'absence de reconnaissance peut plonger un employé compétent dans un état d'incertitude, l'amenant à douter de ses compétences, ce qui finit par les affecter réellement ; de même, qu'une incompréhension non discutée entre collègues peut durablement ébranler leur confiance mutuelle.

En effet, la motivation et l'engagement des employés jouent un rôle crucial dans la performance de l'organisation. Selon Deci et Ryan (2017), il existe deux types de motivation que sont la motivation extrinsèque (récompenses financières, sécurité de l'emploi) et la motivation intrinsèque (satisfaction du travail, reconnaissance). Des pratiques telles que la reconnaissance, le développement professionnel et le soutien managérial ont un impact sur l'engagement des employés, qui selon Simard et al. (2006) fait référence à l'attachement qu'un employé manifeste envers son entreprise et cette condition psychologique influence sa décision de rester dans celle-ci. Dans cette perspective, l'engagement durable des employés est étroitement lié à leur satisfaction vis-à-vis des conditions matérielles et de la qualité de vie au travail. La théorie de Herzberg distingue deux types de facteurs influençant la motivation au travail : les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs) et les facteurs d'insatisfaction (facteurs d'hygiène), qui ne sont pas opposés, mais complémentaires (Karrakchou, 2020). Selon Herzberg (1959) cité par (Karrakchou, 2020), les individus privilégient la satisfaction de leurs besoins psychologiques supérieurs liés à la nature

même du travail, comme les responsabilités, la reconnaissance et la réussite, qui enrichissent le contenu du travail. Cet enrichissement peut être horizontal, par une diversification des tâches, ou vertical, par une augmentation de l'autonomie et des responsabilités. En revanche, les besoins d'ordre inférieur, comme le salaire et les conditions de travail, bien qu'importants, sont insuffisants pour stimuler durablement la motivation (Karrakchou, 2020).

1.1.4.4 L'éthique des entreprises, la RSE et la gestion des personnes

Bien que l'une ne soit pas réductible à l'autre, la GRH et la RSE semblent liées selon Comeau et Davister (2008). En effet, la RSE peut être envisagée comme un moyen de « mieux » orienter la gestion du personnel, mais réciproquement, la GRH peut se révéler être un levier puissant pour développer la RSE au sein d'une entreprise. Tout comme la RSE induit la mise en place d'outils pour améliorer les procédures de management stratégique, de management, de risques sociaux et environnementaux, elle vient également modifier la relation entre l'entreprise et ses salariés, et donc la manière de gérer les ressources humaines (Barthe et Belabbes, 2016).

En effet, les pratiques socialement responsables et les sujets concernant l'Europe se focalisent sur : l'équité de traitement, la réhumanisation de l'emploi (l'organisation du travail, temps de travail en France), l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (Crane et Matten, 2007, cité par Barthe et Belabbes, 2016). L'éthique et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sont donc des aspects cruciaux de la gestion des ressources humaines dans les organisations d'aujourd'hui. Alors que la GRH s'est traditionnellement concentrée sur la maximisation de la productivité et de la rentabilité, l'éthique et la RSE élargissent cette perspective en prenant en compte les impacts sociaux et environnementaux des pratiques organisationnelles.

Dans le contexte de la gestion des personnes et des ressources, l'éthique, selon Brenbrahim (2006), concerne les principes et les valeurs qui guident les décisions et les actions des managers envers leurs collaborateurs. Cela comprend le respect des droits des travailleurs, l'équité salariale, la diversité et l'inclusion, ainsi que la santé et la sécurité au travail. Une étude a montré qu'une GRH éthique, transparente dans la prise de décision et traitant les employés de manière équitable, est associée à une plus grande satisfaction et un plus grand engagement au travail. Brenbrahim (2006) cite trois attitudes ou modèle dans le lien éthique-gouvernance à savoir :

- L'éthique ignorée selon laquelle, la responsabilité de l'entreprise se limite au respect des lois et normes sociales en vigueur, sans se préoccuper de son rôle dans la société ou de la place de l'humain au sein de l'organisation ;
- L'éthique périphérique selon laquelle l'entreprise, bien qu'elle soit ouverte à son environnement social, maintient sa logique de fonctionnement inchangée. Du coup, son engagement éthique se traduit par des actions de bienfaisance ou du mécénat ;
- L'éthique intégrée qui vise à promouvoir une vision plus large de la mission de l'entreprise, en conciliant ses intérêts avec les considérations sociétales dans tous les domaines de la gestion, tout en tenant compte des contraintes externes.

Téné (2019) soutient que la RSE s'articule en pratique autour de sept thématiques clés : la gouvernance, le respect des droits de l'homme, les relations et conditions de travail, la préservation de l'environnement, l'équité dans les pratiques, les questions liées aux clients, ainsi que le soutien aux communautés et au développement local. Lépineux et al. (2016) appui en expliquant que le volet social interne de la RSE englobe des aspects tel que la nature des contrats de travail, l'équité salariale et la parité hommes-femmes, ainsi que des conditions de travail favorables, incluant l'aménagement du temps de travail, la mobilité, la santé et la sécurité, la gestion du stress, et le respect des droits syndicaux. Elle intègre également des programmes comme la formation continue, l'accompagnement en cas de licenciement, et la gestion des carrières, tout en promouvant des politiques d'embauche favorisant la diversité. En somme, une gestion responsable des employés constitue un levier essentiel pour le succès organisationnel (Lépineux et al., 2016). La figure ci-dessous met en évidence l'impact d'un climat éthique sur le fonctionnement des entreprises.

CLIMAT ETHIQUE

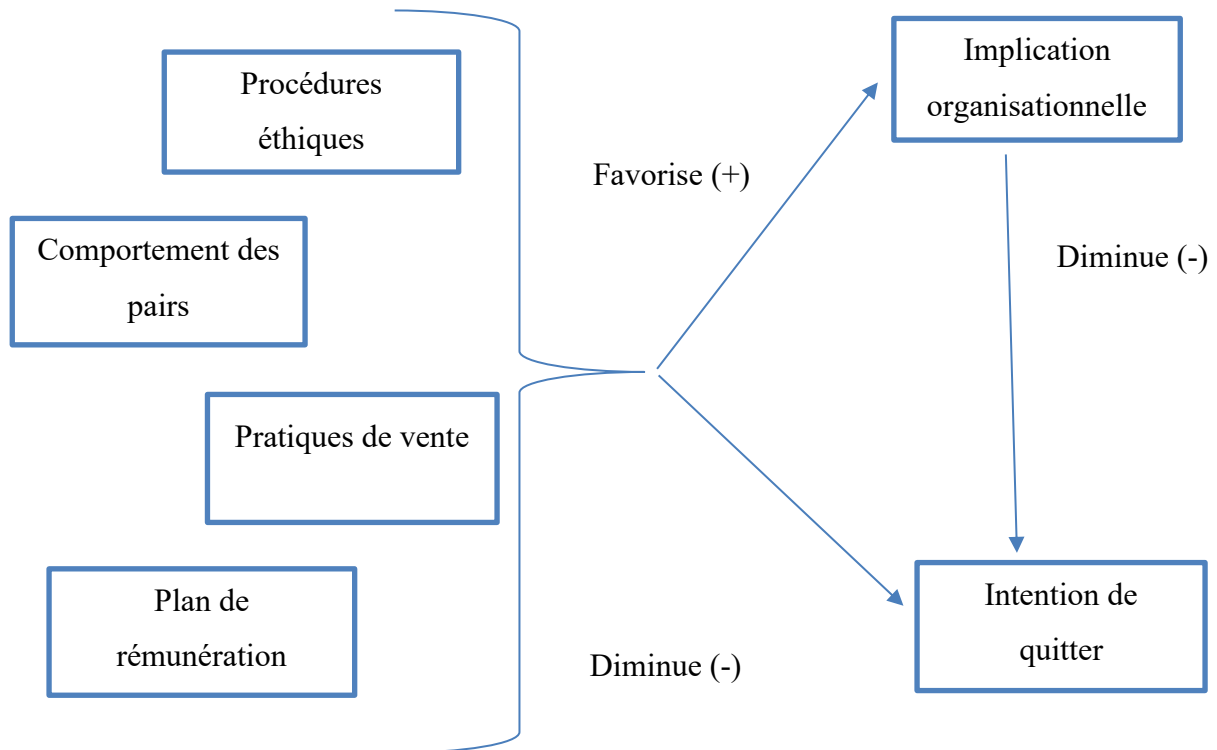


Figure 1. Effet du climat éthique sur la gestion des personnes dans l'entreprise (Lavorata, 2009, p.58)

Cette figure de Lavorata (2009) met en évidence l'importance primordiale du climat éthique dans les entreprises. Celui-ci se construit grâce aux procédures éthiques, aux comportements entre les pairs, aux pratiques de vente dans les entreprises et au système de rémunération. Elle montre que le climat éthique promeut l'implication organisationnelle des employés tout en réduisant leur intention de quitter l'entreprise, réduisant ainsi le taux de rotation du personnel.

1.2 LE CONTEXTE BENINOIS

Le Bénin, situé en Afrique de l'Ouest avec une superficie de 114 763 km², est un pays en voie de développement, limité au nord par la république du Niger, au nord-ouest par la république du Burkina Faso, à l'ouest par le Togo, à l'est par le Nigéria et au sud par l'océan atlantique avec une population estimée à 14,46 millions d'habitants en 2024. Cotonou, principale ville et capitale

économique du Bénin, se distingue de Porto-Novo, qui assume le rôle de capitale politique. Le Bénin affiche un PIB (Produit intérieur brut) de 19,68 milliards de \$ US, un PIB par habitant de 1394,4 \$ US en 2023 et un taux de chômage estimé à 1,7 % en 2024 (Banque mondiale, 2023). Avec un taux de croissance démographique estimé de 2,42 % en 2024 (INStAD, 2024). La figure ci-après illustre la cartographie du Bénin, un pays dont le contexte relativement stable sur les plans économiques, politique et social, constitue un cadre pertinent pour analyser les pratiques de gestion des personnes et leur dimension éthique.



Drapeau du Bénin

Figure 2. Carte politique et Drapeau de la république du Bénin (One World-Nation en ligne)

1.2.1 Culture générale du Bénin

La culture se révèle généralement puissante, non seulement parce qu'elle imprègne la conscience des individus, mais aussi parce qu'elle est partagée par un large spectre de personnes et s'est solidement enracinée dans les institutions établies par leurs communautés : la famille, le système éducatif, les organisations religieuses, les formes de gouvernance, les structures professionnelles, le cadre légal et même la production littéraire (Dia, 1991). Le Bénin avec sa

grande diversité culturelle est un pays très ancré dans ses diverses traditions ethniques et linguistiques. Le pays dispose de plus de soixante langues locales, illustrant sa richesse culturelle. Nonobstant le fait que le français soit parlé par environ 35 % de la population, notamment dans les zones urbaines, les langues locales demeurent considérablement utilisées dans la vie quotidienne (Sanni et Atodjinou, 2012).

Une caractéristique marquante de la culture africaine, souvent liée aux pratiques de leadership et de gestion, est le système de pensée philosophique appelé Ubuntu, qui bien qu'il soit propre à l'Afrique du Sud repose sur des principes universels de respect mutuel et de coopération applicable à l'ensemble du continent (Nkomo, 2011). Ubuntu se traduit par l'idée de personnalité et de moralité collectives, bien que Mangaliso (2001) cité par (Nkomo, 2011) le définit comme une expression d'humanité, de bienveillance, de communauté, d'harmonie, d'hospitalité, de respect et de réciprocité entre les individus. Cette philosophie, fondée sur la solidarité et la responsabilité partagée, constitue le socle des valeurs guidant les comportements et interactions en Afrique. Comme le souligne Mangaliso (2001) cité par (Nkomo, 2011), l'application des valeurs de l'Ubuntu à la gestion favorise des approches organisationnelles plus humaines et plus performantes offrant un avantage concurrentiel durable, tant pour les entreprises africaines que pour celle opérant à l'échelle mondiale.

1.2.1.1 Diversité linguistique

Au Bénin, la diversité linguistique témoigne de la richesse ethnique du pays. D'après le tableau ci-dessous, les langues nationales du groupe ethnique fon, qui représente 39,2 % de la population, sont parlées dans tous les départements du Bénin (Sanni, 2017). De même, les langues du groupe ethnique Yoruba, ainsi que le français, sont utilisées dans l'ensemble des départements au sein des ménages. Il rappelle aussi que ses groupes ethniques sont également présents dans d'autres pays de la sous-région ouest-africaine, ce qui fait de ses langues des langues transfrontalières qui sont parlées les cités du Nigéria, du Togo, du Ghana, du Burkina Faso, du Mali, et du Niger. Des langues telles que le Goun, l'Adja et le Dendi sont aussi répandues dans le pays. Cette hétérogénéité linguistique participe à la préservation des traditions locales, en assurant une conservation du patrimoine culturel à travers les générations. Le tableau 2 ci-dessous illustre

la répartition des langues nationales du Bénin avec leurs effectifs ainsi que les groupes sociolinguistiques.

Tableau 2. Langues nationales au Bénin, effectifs et pourcentages

	Groupe sociaux linguistiques								
	Adja et apparentés	Fon et apparentés	Bariba et apparentés	Dendi et apparentés	Yoa-lokpa et apparentés	Peulh et apparentés	Ottamari et apparentés	Yoruba et apparentés	Autres
Langues parlées	Adja Ouatchi Mina Sahouè Houéda Péda Xwla Pla Popo	Aizo Fon Kotafon Tchi Goun Mahi Wémè Sèto Tori agouna ,	Bariba Boko Boo	Dendi Djerma	Yoa Lokpa Dompargo Kabiyè Koto, koli Pila-pila Soruba Biyobè Taneka Windji- windji foodo Ani	Peulh Fulfuldé Gando	Berba Ottamari Betyobé Gabanga Gourmantché Hossori Nataimba Waama Yendé Bésorabè	Yoruba Nago Holli Idaasha Ifé Tchabé Itcha Manigri Partogo Mokolé	Zerma Haoussa Cotimba Autres
Nombre de langues	9	10	3	2	13	3	10	10	-
Effectif	1 030 685	2 655 336	619 940	168 863	271 044	470 542	411 749	829 509	95 467
%	15,2 %	39,2 %	9,2 %	2,5 %	4,3 %	7,3 %	6,4 %	14,5 %	1,6 %

Source : RGPH Bénin 2002 (Sanni et Atodjinou, 2012, p.8)

Ce tableau présente la répartition des langues nationales du Bénin selon les groupes sociolinguistiques, avec leurs effectifs et pourcentages issus du Recensement Général de la Population et de l'Habitation (RGPH) de 2002 et met en évidence la grande diversité linguistique

du Bénin, avec plus de 60 langues répertoriées regroupées en 8 groupes sociolinguistiques principaux et une catégorie « autres ». Cela illustre la richesse culturelle du pays. Le groupe « Fon et apparentés » occupe une position dominante avec 39,2 % de la population, ce le groupe linguistique principale. Suivent les groupes « Adja et apparentés » qui représentent 15,2 % de la population et « Yoruba et apparentés » qui représentent 14,5 % de la population (Sanni et Atodjinou, 2012). Cette pluralité linguistique expose les enjeux d'intégration, de communication et de gestion des ressources dans les entreprises.

Par ailleurs, au Bénin, la langue française occupe une place privilégiée en tant que première langue étrangère apprise par les citoyens, en complément de leurs langues nationales. Elle est la langue officielle du pays, un statut que lui confère la constitution béninoise du 11 décembre 1990, à l'article premier, alinéa 3 (Sanni et Atodjinou, 2012). À l'école il était autrefois impératif d'avoir une compétence linguistique académique en français comme le démontrait l'utilisation du « signal » jusqu'au début des années 1970. De même l'accès aux services administratifs était conditionné par la compréhension du français ; ce qui en fait une langue essentielle pour les procédures officielles au Bénin (Sanni et Atodjinou, 2012).

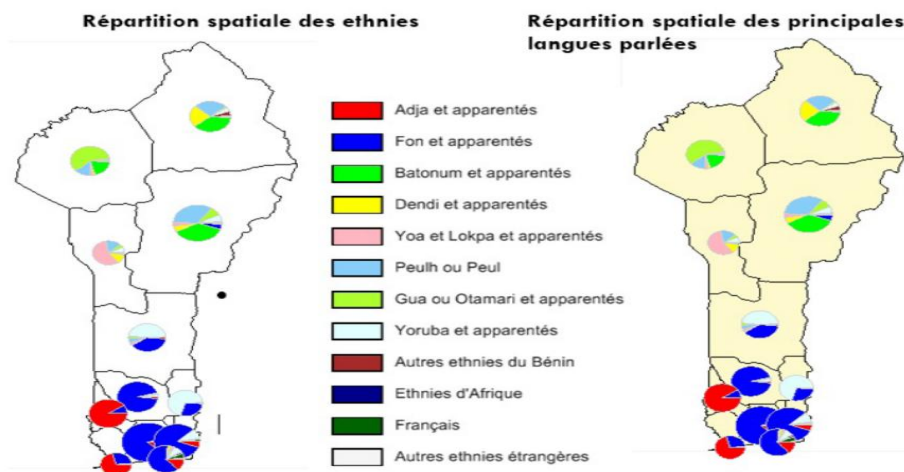


Figure 3. Poids relatifs par département des ethnies et principales langues parlées (Sanni, 2017, p.6)

1.2.1.2 L'expression artistique

La musique occupe une place majeure dans la culture béninoise. Poda (2009) soutient que la musique contemporaine béninoise s'inspire largement des traditions vodoun tout en intégrant des

influences modernes et internationales, reflétant ainsi l'évolution culturelle du pays et la réinterprétation de son héritage par les jeunes générations. Certaines musiques modernes puisent leur inspiration dans les pratiques religieuses en intégrant des éléments modernes tels que les instruments et les genres musicaux internationaux, des artistes utilisent des rythmes traditionnels ainsi que les langues locales dans leurs contextes (Poda, 2009).

Des genres comme le Tchinguomin, qui est à la fois un genre musical et une danse traditionnelle de la région de Savalou et du département des collines au Bénin, le Toba, Agbadja, l'afrobeat et bien d'autres animent la scène musicale. Des artistes tels qu'Angélique Kidjo, plusieurs fois lauréate des Grammy Awards, ont projeté la musique béninoise sur la scène internationale. Les traditions musicales, souvent liées aux pratiques religieuses, jouent un rôle clé dans les célébrations vodoun, où percussions et danses rituelles sont essentielles Poda (2009). Ses musiques reflètent les formes d'intégration et de réintégration de la tradition par la nouvelle génération qui cherchent à ancrer ses racines dans sa culture maintenant son ouverture sur le monde.

1.2.1.3 La religion ancestrale vodoun

Au Bénin, plusieurs religions endogènes s'ancrent dans une relation profonde entre la nature et le religieux, où les éléments naturels fournissent les bases mythiques de ces croyances. Ce pays illustre bien le concept de connivence entre la nature, l'homme et la société (Sautter, 1979), cité par (Noukpo, 2007). Les vodoun, omniprésents dans les foyers traditionnels à travers des autels, temples, sanctuaires et représentations picturales, imprègnent à la fois les paysages ruraux et urbains. Plus fondamentalement, ils exercent une influence sur les esprits, marquant l'univers mental et psychosocial des populations du sud du Bénin, profondément imprégnées par cette divinité (Noukpo, 2007).

La diversité religieuse du Bénin confère à la nature des origines mythiques en révélant la relation de complicité entre la nature et l'homme ainsi que la société (Sautter, 1979). Les vodoun dans les temples et foyers sont omniprésents et exercent une certaine influence sur les mentalités de la communauté autochtone du Bénin (Sautter, 1979). Cette mosaïque culturelle, faite de diversité linguistique, de spiritualité ancestrale et d'expression artistique, confère au Bénin une identité culturelle vibrante et unique en Afrique de l'Ouest.

1.2.2 Le style du management en Afrique de l'Ouest

Le style de management désigne la manière dont les dirigeants orientent leurs décisions, méthodes et attitudes afin d'assurer la bonne marche de l'entreprise et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques (Dia, 1991). En Afrique, le style de management, bien que proche de celui observé en Europe, se distingue nettement dans les PME où les influences culturelles marquent fortement la prise de décision et la gestion du personnel (Dia, 1991).

Le management en Afrique de l'Ouest se distingue par une hybridation des coutumes et des exigences de la mondialisation. D'après Blunt et Jones (1997), la cohésion communautaire, les structures hiérarchiques ainsi que le respect des aînés influencent fondamentalement les procédures décisionnelles et les rapports professionnels, bien Kamoche et al. (2004) soulignent l'influence grandissante des modèles de gestion modernes centrés sur la performance et l'innovation. Cette combinaison des pratiques traditionnelles et des normes internationales crée un cadre de gestion unique en Afrique de l'Ouest, où l'enjeu majeur consiste à trouver un équilibre permettant de satisfaire les réalités locales tout en s'intégrant dans l'économie mondiale (Kamoche et al., 2004).

Tout comme le soulignent Nizet et Pichault (2007), la littérature académique en gestion portant sur l'Afrique demeure relativement restreinte, mais le management africain bien que cherchant à développer un style distinctif doit prendre en compte la nature évolutive de la culture, comme le soulignent Anasse et al. (2020). En termes de gestion des ressources humaines (GRH), ce style se distingue par un modèle subjectif et adaptable (Nizet et Pichault, 2007) empreint de paternalisme (Hernandez et Kamdem, 2007). Cette méthode se distingue par une gestion arbitraire qui peut prioriser les liens familiaux ou communautaires lors des processus d'embauche, mettant en évidence le poids des impératifs sociaux. Dans les entreprises communautaires, l'organisation de travail reflète souvent les réalités locales, en intégrant les pratiques telles que la rémunération en espèce et l'attribution différenciée des tâches, mettant en évidence une préférence pour les règles de terrain sur les normes officielles, montrant ainsi une gestion relativisée et pragmatique (Anasse et al., 2020). Hernandez et Kamdem (2007) remettent en cause l'usage des modèles de gestion occidentaux en Afrique en insistant sur l'importance de considérer les réalités culturelles et locales. Ils proposent un modèle de gestion axé sur la famille et la communauté, intégrant le facteur « C » de Razeto qui valorise la coopération, la communauté et le travail d'équipe en tant qu'aspects

fondamentaux appréciés pour leur valeur intrinsèque et pas uniquement pour leur impact sur la performance. La figure 4 ci-dessous illustre le modèle de management pour l'entreprise africaine de Hernandez et Kamdem (2007).

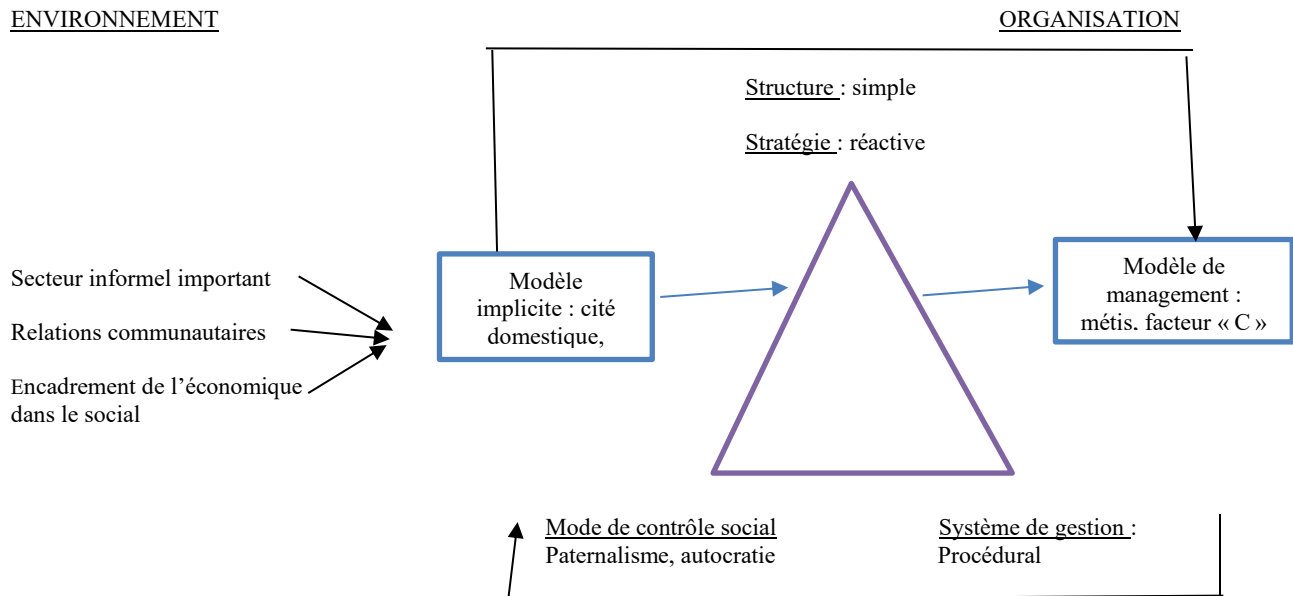


Figure 4. Modèle de management pour l'entreprise africaine (Hernandez et Kamdem, 2007, p.40)

Ce modèle de management africain met en avant l'interaction entre le contexte socioculturel et les structures organisationnelles locales. Les entreprises adaptent leurs pratiques de gestion dans un contexte où le secteur informel et les relations communautaires prédominent. Ces pratiques reposent sur des principes familiaux, des processus de contrôle paternaliste et autocratique ainsi que des structures de gestion réactives et simples. L'hybridation des approches traditionnelles et modernes (facteur C »), favorise une adaptation constante illustrant des relations sociales durables et une gestion enracinée dans les réalités locales (Hernandez et Kamdem, 2007). Selon Henry (1991), les entreprises africaines sont souvent critiquées pour leurs pratiques de gestion jugées peu performantes marquées par une centralisation disproportionnée du pouvoir, une responsabilisation limitée et une démotivation des travailleurs, soulignant les contraintes des styles de gestion importés souvent en déphasage avec le contexte local (Henry, 1991). Dia (1991), dans la même logique, met en exergue que la gestion en Afrique est fortement marquée par un style de leadership traditionnel et personnalisé axé sur l'autorité du chef et le dévouement au groupe d'appartenance. Le respect des personnes âgées et des autorités étant essentiel dans les échanges au sein des

entreprises, il est mis en évidence que certaines caractéristiques socioculturelles des pays africains peuvent être bénéfiques lorsqu'elles sont intégrées avec habileté à des outils de gestion d'origine occidentale tels que les cercles de qualité, le respect du temps imparti, le reengineering ou le travail en équipe d'après Kamoche (1995), Beugré et Offodile (2001) ou Iribarne et Henry (2003) cités par Pichault et Nizet (2013, p.52). (Hernandez, 2000 ; Noorderhaven et Tidjani, 2001 ; Kamdem, 2002 ; Fouda, 2003), cités par Pichault et Nizet (2013, p.51), renchérissent en ajoutant que « dans un contexte africain, ce serait donc avant tout l'attention portée aux liens de parenté ou ethniques traditionnels, aux réseaux religieux, au soutien communautaire, etc. qui conduit à la performance organisationnelle ».

Selon Dia (1991), ce style de management traditionnel serait à l'origine de nombreuses difficultés des entreprises africaines, lesquelles demeurent souvent peu performantes, non compétitives et fragiles dans le temps. Pour elle, si cette approche a contribué à expliquer l'échec ou la faible compétitivité de nombreuses entreprises, elle semble actuellement évoluer sous l'effet de la mondialisation, des mutations économiques et des nouvelles exigences sociales. Toutefois au Bénin, la génération actuelle de gestionnaire, influencée par la mondialisation et les innovations technologiques, privilégie des approches managériales plus participatives et modernes et cherchent à instaurer des pratiques fondées sur la flexibilité, la créativité et une communication plus ouverte. De plus tous les auteurs adoptant l'approche par styles considèrent les relations humaines comme un facteur clé de succès pour l'organisation (Ribouis, 2023). Selon eux, les managers utilisant le style participatif se révèlent plus efficaces. Likert (1961) cité par Ribouis (2023), souligne que chaque membre doit se sentir valorisé et indispensable pour favoriser une efficacité optimale, recommandant une organisation par groupe, mise en œuvre dans toute l'entreprise, pour consolider ce sentiment d'appartenance.

1.3 OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Comme le soulignent Chanlat (1990) et Dejours (2015), toute organisation repose d'abord sur des personnes, et non sur des ressources humaines interchangeable. Pourtant, dans de nombreux contextes africains, l'aspect humain du travail tend à être relégué derrière des logiques de productivité et de contrôle (Etogo, 2022 ; Etcheu, 2013).

L'objectif principal de cette recherche est de mettre en évidence les spécificités de la gestion des personnes au Bénin et de les confronter à des modèles plus humanistes, observés notamment dans le contexte québécois. Elle s'appuie sur l'analyse des expériences de travail du chercheur dans les contextes béninois et québécois afin de ressortir l'impact des styles de gestion souvent centrée sur le l'autoritarisme, la centralisation du pouvoir, le manque de reconnaissance et de motivation, etc. elle propose également des recommandations adaptées au contexte béninois et issues des analyses comparatives effectuées entre le style occidental principalement québécois et celui béninois. En somme, l'étude contribue à la réflexion sur la transformation des organisations vers une gestion plus humaine, éthique et inclusive, tenant compte des réalités culturelles, économiques et structurelles du pays (Hofstede, 2011 ; Cru, 2014).

CHAPITRE 2

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre détaille la démarche méthodologique mise en œuvre pour atteindre les objectifs de la recherche. Il présente les fondements épistémologiques, les méthodes de collecte et d'analyse des données, ainsi que les justifications des choix effectués. Dans le cadre de cette étude portant sur la gestion des personnes au Bénin, comparée au contexte québécois, une approche basée sur l'autopraxéographie a été retenue. Fondée sur l'observation et l'analyse des pratiques concrètes, cette approche vise à appréhender la réalité organisationnelle à partir des expériences vécues par les acteurs au travail (De Gaulejac, 2017).

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

L'épistémologie positionne le chercheur par rapport à sa façon de concevoir, de produire et d'attester la connaissance, et représente ainsi le socle de toute démarche scientifique. Selon Piaget (1967) cité par Avenier (2011), elle représente l'étude de la constitution des connaissances effective, ce qui prime sur la simple réflexion méthodologique pour examiner la légitimité et l'étendue des savoirs élaborés, visant ainsi à appréhender le procédé par lequel la connaissance se forme, se transforme et se prouve dans un cadre scientifique donné. Dehbi et Angade (2019) quant à eux soulignent que l'épistémologie s'attache à examiner la nature, l'acquisition, les limites et la compréhension du savoir, en mettant en évidence la relation complexe entre le chercheur, le réel et les instruments de connaissance. Dans cette optique, l'épistémologie ne se réduit pas à une démarche technique : elle incarne une posture intellectuelle qui oriente la vision du monde et la construction du savoir.

Pour Avenier (2011), elle représente un cadre de réflexion permettant de relier pratique et théorie tout en restant réflexif quant à la validité et la pertinence des connaissances produites. Les paradigmes représentant les fondements intellectuels qui façonnent chaque discipline, ils jouent un rôle crucial dans la recherche (Dehbi et Angade, 2019). Autrement dit, un paradigme regroupe les théories, les méthodes, et les manières de penser qui orientent la perception et l'analyse des chercheurs sur la réalité. On distingue en général trois grands paradigmes épistémologiques à savoir le positiviste, le constructiviste et l'interprétativiste (Dehbi et Angade, 2019). Ce travail s'appuyant sur un paradigme épistémologique constructiviste à orientation pragmatique, ce n'est donc pas le simple récit de l'expérience qui constitue la connaissance, mais la réflexion élaborée à partir de celle-ci (Albert, 2017).

2.2 METHODE DE L'AUTOPRAXEOGRAPHIE

L'autopraxéographie est selon Albert (2017), une méthode permettant à des chercheurs ayant une expérience pratique passée ou actuelle, la possibilité d'explorer scientifiquement leur propre pratique afin d'en dégager des savoirs généralisables. Elle leur permet également de prendre du recul sur des situations vécues, parfois complexes ou éprouvantes (Albert, 2017). Cette méthode de collecte de donnée correspond parfaitement à la recherche effectuée étant donné qu'elle permet au chercheur de prendre du recul sur des situations vécues complexes ou éprouvantes par moments. Elle consiste selon Albert et Cadieux (2017) à rédiger spontanément un ou plusieurs témoignages d'expériences vécues, en toute sincérité, sans chercher à comprendre sur le moment ce qui s'est passé ni pourquoi. Le chercheur rapporte dans ce contexte son souvenir en se positionnant comme observateur de son propre parcours, et en travaillant son récit de sorte à obtenir un témoignage fidèle et précis de son histoire (Albert et Cadieux, 2017).

2.2.1 Explication du choix de la méthode

Le choix de l'autopraxéographie qui est une approche qualitative comme méthode s'inscrit dans la nature même de cette recherche, qui vise à comprendre en profondeur les pratiques de gestion des personnes telles qu'elles sont réellement vécues dans le contexte béninois et en comparaison avec certaines situations observées au Québec. Contrairement à d'autres méthodes qui reposent sur la participation de répondants, l'autopraxéographie permet d'explorer les faits organisationnels à partir de l'expérience vécue du praticien-chercheur, en mobilisant un processus réflexif structuré. Ce positionnement est cohérent avec le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique qui considère que nos expériences du réel peuvent être communiquées ou modélisables, et la vérité découle de l'adéquation entre les modèles que nous construisons et de nos expériences.

Cette méthode convient particulièrement à ce mémoire pour deux raisons principales. D'abord la gestion des personnes au Bénin est un phénomène profondément contextualisé, influencé par des dynamiques culturelles, relationnelles et structurelles qu'il serait difficile d'appréhender pleinement au moyen de questionnaires ou d'entretien. L'autopraxéographie permet au contraire de se rendre compte de la complexité de ces situations en partant de l'expérience vécue et interprétée par le praticien chercheur (Albert et Cadieux, 2017). Ensuite, une approche purement quantitative aurait limité l'appréhension des dimensions humaines, émotionnelles et éthiques qui constituent l'essence même de cette recherche, notamment les problématiques liées à la reconnaissance, au déficit d'empathie, à la surcharge de travail et aux styles de gestions traditionnels. L'usage de l'autopraxéographie permet de produire des connaissances génériques en s'appuyant sur la démarche abductive, caractéristique du paradigme constructiviste pragmatique. Elle rend possible une compréhension assez raffinée des pratiques managériales telles qu'elles se déroulent réellement grâce à la réflexivité du chercheur.

2.2.2 Processus de la méthode

Le processus de l'autopraxéographie consiste d'abord à écrire de façon spontanée un ou plusieurs témoignages de faits vécus par le praticien-chercheur (Albert et Cadieux, 2017). Il est primordial d'écrire de manière authentique et sans chercher immédiatement à analyser, à comprendre ou expliquer ce qui s'était passé. Le praticien-chercheur se contente de raconter le souvenir de ses expériences, en adoptant la posture d'observateur de sa propre expérience. Durant cette première phase réflexive (réflective), le chercheur revisite ensuite ses écrits : il les ajuste, les retravaille, les déconstruit, les reconstruit afin d'obtenir un récit le plus fidèle, rigoureux et représentatif de son histoire que possible (Albert et Cadieux, 2017). L'autopraxéographie se base sur le paradigme épistémologique pragmatique et grâce aux allers-retours constants entre récits d'expériences et un ensemble de théories issues de disciplines variées, le chercheur parvient à enrichir sa compréhension de la situation et à produire des connaissances génériques (Albert, 2017).

2.3 ETHIQUE DE LA RECHERCHE

Cette recherche suit une démarche d'auto-analyse des pratiques où le chercheur est simultanément le participant, observateur et producteur de données. Elle s'appuie sur des principes éthiques stricts, visant à garantir à la fois le respect des participants et la fiabilité scientifique des données recueillies. Quatre axes essentiels ont structuré cette démarche : la confidentialité, le consentement éclairé, l'intégrité scientifique et la sensibilité culturelle.

- Confidentialité : le choix d'anonymiser tous les éléments qui peuvent servir à l'identification des organisations et personnes concernées vise à éviter toutes stigmatisations et répercussions professionnelles pour ces derniers. Les données recueillies proviennent majoritairement du vécu du chercheur et les récits mentionnent parfois des collègues.

- Consentement éclairé : la chercheuse consent à utiliser sa propre histoire comme source de données dans une approche autopraxéographique sans oublier que la participation d'autres acteurs aux discussions demande une certaine vigilance. Pour garantir le respect de chacun, un consentement implicite, fondé sur la responsabilité et la discrétion a été adopté.
 - o Aucune information sensible concernant les tiers n'est diffusée sans anonymisation complète ;
 - o Les interactions mentionnées sont décrites de manière générale pour éviter toute identification ;
 - o Seules les situations nécessaires à la compréhension du contexte managérial ont été incluses.

Ainsi, même si le consentement porte principalement sur l'auto-exposition, la protection des acteurs organisationnels demeure une priorité éthique majeure.

- Intégrité scientifique et responsabilité narrative : toute l'analyse effectuée de l'expérience vécue par le chercheur a été faite avec sincérité et clarté. Les témoignages ont été présentés tels quels, sans exagération ni enjolivement, ce dernier endossant pleinement ses ressentis et limites. Une auto-analyse a été effectuée pour éviter des perceptions subjectives dans l'interprétation des faits, reflétant l'honnêteté, la rigueur et la transparence du chercheur.

Le chercheur est conscient que sa propre position dans ce contexte influence son interprétation, mais l'utilise pour offrir une analyse contextualisée et rigoureuse des pratiques managériales locales sans porter de jugement. La sensibilité culturelle est intégrée comme cadre analytique permettant de saisir les pratiques managériales dans leur complexité.

De manière accessoire, des outils numériques tels que Perplexity IA ont été utilisés pour faciliter la structuration du texte et la clarification de certains enchaînements conceptuels. Ses ressources ont joué un rôle secondaire dans le recensement des données,

l'analyse et l'interprétation des résultats relevant strictement de la responsabilité du chercheur. Sur ce, l'éthique adoptée dans ce travail a pour objectif d'assurer la protection des intervenants, la transparence intrinsèque à une approche autopraxéographique, soutenant ainsi la crédibilité de la recherche.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS

3.1 TMOIGNAGE 1 : BENIN

Mon parcours professionnel au Bénin au poste de comptable dans une entreprise de restauration multisectorielle nommé « l'ambiance » a été une expérience à la fois enrichissante et éprouvante, reflétant les défis plus larges de la gestion des ressources humaines dans le contexte béninois. Après l'obtention de ma Licence professionnelle en 2019 en banque finance et assurance, à la suite de trois années de formation, malgré la pénurie d'emploi dans le pays, j'ai réussi à obtenir un stage dans une Banque de la place au Bénin. Contrat de stage que j'ai renouvelé, mais qui a été suspendu à l'avènement de la covid 19. C'est par la suite, un mois plus tard que j'ai obtenu mon poste en comptabilité dans le complexe hôtelier « l'ambiance ». De coutume, dans l'administration béninoise, les employés commencent le travail à 8 h et finissent à 18 h 30, 17h dans le secteur public actuellement. Toujours est-il que chaque entreprise, qu'elle soit publique ou privée, selon sa culture, définit ses horaires et l'adapte à son milieu. Cette entreprise « L'ambiance » composée de plusieurs départements tels que l'hôtel, la boîte de nuit, le restaurant et le service traiteur, reste ouverte à tout moment pour les autres services. L'administration quant à elle est ouverte de 8 h à 18 h 30 avec une pause de 13 h à 15 h, et ce, du lundi au samedi, avec un jour de congé par semaine. « Je me souviens que ce vendredi le DG (Directeur général) était assis dans son bureau et je me suis rapprochée de lui pour lui demander s'il est possible pour moi de faire une demi-journée de travail le samedi. Il me répond en demandant si on devrait déduire l'après-midi du samedi de mon salaire », sans oublier que je pouvais m'organiser et ne pas travailler le weekend. Je tiens à rappeler que « *le dimanche est censé être mon jour de repos, mais je fais le point des liqueurs dans la boîte de nuit, et parfois de la cuisine et du*

bar lorsque le jour d'inventaire tombait sur dimanche, sans primes ». Tout ce travail pour une rémunération qui n'est pas à la hauteur. Cependant, avec la hausse du chômage dans le pays, j'étais obligée de rester dans l'espoir de trouver mieux ailleurs. Avec de tels horaires de travail, je n'avais presque plus de vie privée puisqu'étant tous les jours sur le chemin du travail. N'ayant pas mon partenaire dans la même ville que moi, c'était devenu difficile pour moi de lui rendre visite. Je me rappelle que je discutais avec mon partenaire un jour qui me disait « *tu n'as jamais le temps pour nous, pour notre couple, tu es toujours occupée par le travail, finalement je commence par en avoir assez, sois honnête avec moi, fréquentes-tu quelqu'un d'autre ?* » cependant, avoir un emploi étant mieux qu'être au chômage, je suis restée avec pour objectif d'acquérir de l'expérience dans le domaine.

« Je discutais avec la secrétaire un après-midi, qui me confia que l'ancienne comptable a démissionné parce qu'elle ne trouvait plus assez de temps à consacrer à sa famille puisqu'étant mariée avec des enfants, son mari dans une autre ville, difficile pour elle de concilier son ménage et son travail ».

Étant donné que chaque entreprise adapte sa comptabilité à son secteur, je devrais suivre une formation avec la comptable sortante durant une certaine période avant qu'elle ne parte, mais avec les conditions de son départ, la durée de la formation a été écourtée. J'ai donc pris le temps de m'adapter progressivement. Je me rappelle « *ce matin dans le mois de mai 2021 où rendue au bureau, la comptable sortante me fait asseoir près d'elle devant le poste de travail et m'explique avec impatience le fonctionnement du logiciel de gestion du stock et des inventaires. Elle me dit que normalement, on devrait me former sur environ une semaine, mais qu'elle a juste cette journée pour me former et que je dois me débrouiller par la suite* ». Initialement, j'étais affectée au département à la comptabilité et mes responsabilités principales étaient clairement définies. Je devais effectuer des inventaires périodiques dans différents secteurs de l'entreprise, une tâche qui nécessitait une attention méticuleuse aux détails et une compréhension approfondie des opérations de chaque département. Les inventaires se faisaient périodiquement dans chaque domaine d'activité (friandises, boîte de nuit, cuisine et chambres) et couvraient une étendue d'article. Cet aspect

de mon travail m'a permis d'étendre mes connaissances par rapport au flux de produits et aux besoins de chaque secteur d'activité de l'entreprise.

J'étais responsable de la gestion des comptes et de toutes les opérations comptables en plus des bilans. La tenue des livres comptables, la production des états financiers et la gestion des flux de trésorerie étaient mes principales tâches, me permettant de forger mon expérience et mes connaissances.

Cependant, au fil du temps, mes responsabilités ont commencé à s'étendre bien au-delà de mon rôle initial de comptable. L'entreprise connaissait une croissance significative, notamment dans son service traiteur, et de nouvelles opportunités se présentaient sous forme d'appels à candidatures pour des contrats importants. Cette expansion rapide a entraîné une augmentation considérable de ma charge de travail et une diversification de mes tâches. Je me suis retrouvée du jour au lendemain à assumer des responsabilités qui relevaient traditionnellement d'autres départements. *« Le DG vient dans mon bureau un lundi matin et me dit que : je sais que tu as souvent beaucoup de travail, mais dorénavant, c'est à toi de faire les propositions de devis pour les offres, et toutes tâches connexes, au lieu de la secrétaire, essaies de trouver comment t'organiser »*. Ses tâches sont devenues une partie importante de mon travail. Je devais être à l'écoute des commentaires, qu'ils soient positifs ou négatifs, et travailler en étroite collaboration avec les différents départements pour résoudre les problèmes éventuels et améliorer continuellement la qualité de nos services. Je me suis retrouvée à discuter avec des clients venant de divers horizons.

Cette transition a nécessité une adaptation rapide à de nouveaux processus et systèmes, ainsi qu'une coordination étroite avec d'autres départements pour assurer l'exactitude et la régularité d'émission des factures. Cette expansion de mes responsabilités (la gestion des prestations extérieures de l'entreprise, les réponses aux appels d'offres telles que les tarifications) a eu un impact significatif sur ma charge de travail et sur mon équilibre vie professionnelle-vie personnelle. Les journées de travail s'allongeaient considérablement, se terminant souvent à des heures tardives et irrégulières. Les pauses déjeuner devenaient un luxe que je ne pouvais souvent pas me permettre, sacrifiées sur l'autel des délais serrés et des

demandes urgentes. « Je me souviens de « *ce jeudi en me rendant au travail, j'avais déjà planifié le cours de ma journée, j'avais des inventaires à faire dans trois secteurs. À mon arrivée, la secrétaire m'informa que l'entreprise devrait postuler pour des offres et que les devis doivent être prêts avant le lendemain, je suis rentrée chez moi à 22 h ce jour.* »

Cette situation m'a poussé à mes limites, testant ma résilience et ma capacité à gérer le stress. La pression était tel que je me suis même retrouvée à assister les cuisiniers lors des périodes de forte activité notamment en période de grandes fêtes. « *Je faisais des saisies de données ce samedi matin quand la directrice adjointe vint dans mon bureau me dire : comptable, pouvez-vous nous apporter un coup de main à la cuisine s'il vous plait ? nous n'avons pas assez de monde dans l'équipe et risquons de livrer le menu très en retard* ». Cette implication dans des tâches complètement hors de mon domaine d'expertise illustre l'ampleur du débordement de mes responsabilités et la nature "toute main" que mon rôle avait prises.

En dépit de l'ampleur de cette nouvelle responsabilité et l'épuisement qui en découlait, elle représentait également un enjeu considérable en matière de gestion des priorités et du temps bien qu'aucune reconnaissance ni motivation n'a été exprimée à mon égard. Ce manque de reconnaissance et de surcharge de travail frustrait la majorité des employés, d'aucuns exprimant des insatisfactions similaires, exaspérées par des attentes toujours grandissantes de la part du supérieur. Cette situation a conduit à la démission de plusieurs collègues face à de telles conditions de travail qu'ils estimaient insoutenable, comme Mr Jean, l'un des agents de maintenance.

« Mr Jean : bonjour comptable, je veux démissionner.

Moi : Bonjour, Jean, pourquoi voulez-vous démissionner ?

Mr Jean : s'il vous plait faites le point de ma rémunération à ce jour, DG passe son temps à crier sur nous, nous n'avons pas le matériel pour travailler dans de bon délai, mais il passe son temps à nous rabaisser et à nous insulter. »

L'impact de cette instabilité interne était profond et multidimensionnel. Le processus d'embauche constant pour remplacer les employés démissionnaires créait un cercle vicieux d'inefficacité. Le taux de chômage étant élevé, il remplaçait facilement le personnel.

« Ce matin, je venais de rentrer dans le bâtiment, lorsque j'aperçois le DG et le réceptionniste Carlos debout à l'accueil :

Carlos : j'étais parti à la cuisine chercher mon repas, le temps pour moi de revenir, le client a libéré sa chambre et est parti sans payer.

DG : à partir de ce jour, je ne veux plus te voir dans mon entreprise, tu es renvoyé. Il y a des centaines de personnes dans le besoin, je peux embaucher tous les jours de nouveaux employés » .

Chaque nouveau recrutement nécessitait du temps et des ressources pour la formation et l'intégration, ralentissant considérablement les opérations de l'entreprise. Cette situation augmentait la pression sur le personnel restant, qui devait non seulement gérer sa charge de travail habituelle, mais aussi former et encadrer les nouveaux arrivants. *« La caissière après cet épisode commenta en disant : puisque le DG a renvoyé Mr Jean, c'est à Mr Charles son second de former le nouveau recrue, et de se taper la majeure partie du travail sans oublier tout ce que ça va coûter ».*

Un évènement révélateur s'est produit trois mois environ après mon embauche, ayant un déboursement de fond à effectuer en urgence, qui nécessitait une étroite collaboration entre la secrétaire, la directrice et moi-même, j'ai dû repousser ma pause diner. Nous devrions faire le bilan des stocks ainsi que des ventes afin de déterminer sur quelles bases devraient se faire la sortie des fonds. Ayant déjà une charge de travail significative, celle-ci s'ajoute en entraînant une surcharge de travail considérable. Nous avons réussi malgré la pression à finaliser cette tâche à temps. Cependant, ce succès a eu un coût personnel significatif : *« j'ai dû sacrifier mon heure de pause (diner et repos) pour y parvenir ».* Cette concession bien qu'effectuée dans l'intérêt de l'entreprise a mis en évidence une problématique exposant la culture de cette entreprise. Ayant sauté mon repas et exténuée par cette tâche supplémentaire,

j'ai voulu prendre ma pause juste après la fin de notre concertation. C'est à ce moment que la situation a pris une tournure inattendue et décevante. *Je me rappelle qu'à 15 h, voulant prendre ma pause, « la directrice m'a interpellée, me disant sèchement que l'heure officielle de ma pause était passée et que je n'avais plus le droit de la prendre, mais je pourrai manger et me reposer à 18 h 30, à la fin de la journée, me demandant si je ne sais pas rester à jeun » bien que l'ayant sacrifié pour le bien de l'entreprise. Cette réaction m'a profondément affectée, non seulement sur le plan physique, étant donné mon état de fatigue et de faim, mais aussi sur le plan émotionnel et psychologique. Cette expérience a provoqué chez moi un mélange complexe d'émotions et de stress aigu. J'étais exténuée physiquement, ayant travaillé sans interruption et sans nourriture. Mais plus encore, « j'étais profondément déçue et démoralisée par cette attitude qui me semblait injuste et non reconnaissante de mes efforts et ai quand même pris ma pause sans l'écouter ».*

Cet épisode a marqué ma perception de l'entreprise au point de remettre en question mon temps que j'ai sacrifié pour l'atteinte du précédent objectif. Ce qui reflète un déséquilibre frappant entre les attentes de l'entreprise et la considération qui leur est due. Cette perception myope de la gestion des ressources humaines s'est davantage révélée lors des pics d'activité, particulièrement lors de la période de clôture de l'exercice annuel, illustrant idéalement cette défaillance. Étant comptable de l'entreprise, je devais clôturer les livres comptables et établir les bilans requis à l'établissement des états financiers. La contrainte résidait dans la charge de travail qui s'ajoute à celle existante, et ce, sans récompense complémentaire.

Cette superposition de devoirs créait une charge de travail écrasante, poussant mes limites physiques et mentales à leur extrême. Mes journées de travail s'étiraient de manière démesurée : *« j'arrivais au bureau à partir de 8 heures du matin et n'en repartais souvent qu'après 22 heures, avec peu ou pas de pauses durant la journée »* alors que j'étais censée finir à 18 h 30, sans même qu'on ne me paye les heures supplémentaires. Ces longues heures de travail étaient remplies d'une multitude de tâches variées et exigeantes. En plus de la clôture des comptes et de la préparation des états financiers, je devais continuer à gérer les

opérations quotidiennes de comptabilité, répondre aux demandes urgentes de la direction, et souvent former ou assister de nouveaux collègues.

Chaque jour était un marathon intellectuel et physique, nécessitant une concentration constante et une gestion méticuleuse du temps. Le stress lié à cette charge de travail était considérable et non gratifiant. La pression de ne pas commettre des erreurs dans les états financiers, tout en maintenant le rythme des opérations quotidiennes, créait un environnement de travail tendu et anxiogène. Les conséquences de cette surcharge se faisaient sentir non seulement sur ma santé physique, fatigue chronique, maux de tête fréquents, troubles du sommeil, mais aussi sur mon équilibre mental et émotionnel. *« Je me souviens qu'en février 2022, ne me sentant pas bien, je me suis rendue à l'hôpital pour des soins, n'ayant pas de remplaçant, je me suis rendue au boulot avec un cathéter à la main. Le DG était dans le hall, m'a aperçu à mon arrivée avec la main bandée, mais n'a pas su s'inquiéter pour ma santé, bien qu'ayant notifié mon retard dû à mon rendez-vous à l'hôpital »*. Ce rythme effréné et ces longues heures de travail auraient pu être plus supportables s'ils avaient été accompagnés d'une forme de reconnaissance ou de compensation.

Malheureusement, ni la direction ni le fondateur de l'entreprise ne semblaient considérer ces efforts comme dignes de récompenses ou même de simple reconnaissance. La directrice a l'habitude de dire dans bon nombre de situations : *« elle est embauchée pour ça, c'est son travail, peu importe l'heure à laquelle elle finit »*.

Cette absence totale de motivation ou d'encouragement ajoutait une couche supplémentaire de frustration à une situation déjà difficile. L'impact de cette situation s'étendait bien au-delà des murs de l'entreprise. Ma vie personnelle en souffrait considérablement. Les longues heures passées au bureau signifiaient moins de temps pour ma famille, mes amis et mes intérêts personnels. Le peu de temps libre dont je disposais était souvent consacré à récupérer de l'épuisement plutôt qu'à des activités enrichissantes ou relaxantes. *« Je fête de coutume en famille, mais durant la période des fêtes de 2021, je n'ai même pas réussi à avoir deux jours de congé pour rendre visite aux miens, et pour couronner*

le tout, le DG me notifie que même le 25 décembre et le premier janvier, je devrais venir travailler, soutenant que nous sommes payés ses jours », ce que j'ai refusé toute déçu et inconsideré.

Dans un environnement économique compétitif, le dirigeant de l'entreprise se singularisait par son dévouement à appliquer des prix élevés aux articles. Bien que perçue comme gage de qualité, cette stratégie a rapidement mis l'entreprise dans une situation délicate. Inévitablement, nos ventes ont commencé à décliner progressivement, plongeant l'entreprise dans des difficultés financières croissantes. La situation est devenue si précaire que nous peinions à honorer nos engagements envers les fournisseurs et même à verser l'intégralité des salaires en une seule fois.

Face à cette crise, « dans une matinée, inquiète, je suis allée proposer au DG une révision de notre politique tarifaire et surtout de la gestion du personnel, dans l'espoir de stimuler les ventes et de redresser la situation. Malheureusement, ma suggestion s'est heurtée à un refus catégorique. Le fondateur a réagi sèchement, affirmant que c'était son entreprise et que personne ne devait lui dicter sa conduite, maintenant ainsi ses prix élevés » malgré les signaux alarmants du marché ».

Les compagnies de distributions de nos boissons organisent périodiquement des promotions de certains produits et viennent donc avec leurs stocks. J'étais dans mon bureau dans un après-midi du samedi quand le gérant du bar Louis vint me voir en me disant

« Louis : comptable, vous devriez passer faire l'inventaire aujourd'hui avant l'arrivée du stock de la promotion, je vous ai attendu en vain, j'ai dû commencer par vendre les produits aux clients à tel prix, les stocks sont mélangés, comment vais-je faire le point de ma garde ?

Moi : je n'étais pas informée d'une telle promotion ». Il s'est donc rendu compte que je n'étais pas informée du tout. « Je suis allée voir la directrice pour lui demander ce qui se passait au bar et elle me répondit : j'ai oublié de vous informer, je ne savais pas que c'était

nécessaire ». Je tiens à rappeler que nous n'avions pas de logiciel de suivi automatique du stock, je devrais tout faire manuellement avant d'insérer le rapport dans le fichier numérique.

Aussi, je me souviens que *« j'étais dans le bureau, le DG vient s'asseoir et me demande la grille des prix des produits que je lui imprime. Il me dit ensuite : je veux qu'à partir de ce soir, tous les prix soient modifiés, on augmente un peu le prix de certaines boissons pour augmenter nos bénéfices, je veux voir des affiches le notifiant immédiatement »*, sans prendre l'avis de qui que ce soit.

Cependant, la réalité économique a fini par s'imposer. Au fil du temps, la situation de l'entreprise s'est considérablement détériorée. Ce qui se remarquait par une baisse drastique de la clientèle, une diminution du chiffre d'affaires, les difficultés de trésorerie et d'importants impayés de salaires. Au regard de cette situation morose, le fondateur a été contraint de reconsidérer sa position pour l'avenir de l'entreprise. Ce lundi, en après-midi, le DG vint me voir et dit :

« DG : comptable, avec la mévente actuelle, je propose qu'on révise nos prix à la baisse, faites donc imprimer des affiches pour que les nouveaux prix entrent en vigueur à compter de demain ».

Moi : d'accord, c'est compris »

L'aggravation des difficultés financières l'a finalement amené à reconsidérer ma proposition initiale de révision des prix.

Cette volte-face tardive souligne l'importance d'une gestion flexible et une implication du personnel dans toutes les sphères de gestion d'une entreprise. De même, il est important d'être à l'écoute attentive des réalités du marché et de l'évolution des prix. En somme, la considération de ces différents aspects améliore la valeur des contributions et des perspectives des employés dans la prise de décision stratégique d'une entreprise.

3.2 TMOIGNAGE 2 : QUEBEC

Travailler dans un restaurant de la place a marqué une étape importante dans mon parcours professionnel. J'occupais un poste d'associé à la cuisine, une expérience qui m'a permis de découvrir l'importance de la reconnaissance au travail. En effet l'entreprise avait mis en place une politique de récompense en décembre 2022 selon laquelle chaque équipe de cuisinier devrait gagner une récompense si elle arrivait à servir les clients dans les délais impartis. « *Un lundi matin lorsque nous étions dans la cuisine, notre manager Mr Raoul vient nous informer que durant cette période des fêtes, les équipes de travail qui vont servir les clients dans les délais impartis seront récompensées* ». « *Je me rappelle que deux fois de suite j'ai obtenu une récompense parce que mon équipe de travail a atteint l'objectif deux fois dans la même semaine* ». Cependant, dans la cuisine, nous avons commencé par travailler sous pression pour mériter cette récompense. « *Un samedi dans l'après-midi, un collègue, M. Chancel, travaillant sous pression pour gagner en rapidité devant une friteuse à huile chaude, s'est éclaboussé la main avec des gouttes l'huile brûlante* ». Bien que le travail soit rémunéré au salaire de base, je trouve cette politique de récompense assez motivante bien que portant des risques pour la santé. Après cette entreprise j'ai travaillé dans bien d'autres entreprises, telles qu'une épicerie de la place au poste de caissière.

j'ai également travaillé dans une épicerie de la place au poste de caissière où dès les premiers jours, j'ai ressenti une véritable considération de la part de l'équipe et des gestionnaires. On m'a offert une séance d'intégration bien structurée, où les valeurs de respect, de diversité et d'équité de l'entreprise ont été mises en avant. La formation pratique avec un collègue expérimenté n'était pas qu'une simple transmission de savoir-faire technique : on m'a aussi encouragé à poser des questions et à me sentir à l'aise dans mon rôle.

Cette entreprise met un point d'honneur à offrir un environnement de travail où les employés se sentent respectés et soutenus. Par exemple, les pauses étaient bien définies et respectées, et des espaces de repos confortables étaient disponibles pour les employés. De

plus, les gestionnaires prenaient régulièrement le temps de demander comment nous nous sentions ou si nous avions besoin d'ajustements dans notre charge de travail. « Je me rappelle que très souvent, le gestionnaire des caisses venait souvent vers moi et me pose des questions telles que : Diane, aimes-tu ce que tu fais ? comment te sens-tu ? Est-ce que ça va bien avec les collègues ? es-tu satisfaite de ton horaire de travail ? » ou quelquefois lorsqu'en faisant le tour, il remarque une humeur inhabituelle s'arrête pour te demander : « *qu'est-ce qui ne va pas aujourd'hui, je te sens un peu préoccupée, si tu as besoin de parler, n'hésite pas* ». Ce souci du bien-être contribuait à réduire le stress, particulièrement durant les périodes achalandées comme les fêtes ou les soldes importantes. Il fut une période dans laquelle j'avais des douleurs au dos et aux jambes, mais les gestionnaires ont pu trouver un moyen me permettant de travailler assis durant une certaine période avant d'obtenir un billet médical. Je tiens à rappeler qu'aux caisses au Québec, les caissiers travaillent debout la plupart du temps. Et n'ayant pas cette habitude, j'ai commencé par avoir des malaises.

L'un des aspects les plus motivants de mon expérience dans cette épicerie était la reconnaissance. Les gestionnaires ne manquaient pas de souligner les efforts de chacun, que ce soit par un simple « merci » ou par des félicitations lors des réunions d'équipe. À plusieurs reprises, j'ai reçu des retours positifs pour ma capacité à détecter les dessous de paniers et pour mon service à la clientèle. Il y avait également un système de petites récompenses, comme des mentions spéciales, pour encourager et motiver les employés. Je me rappelle *qu'« un matin à mon arrivée, j'ai reçu une étoile comme récompense que je devrais désormais mettre sur mon uniforme de travail pour avoir évité une perte de plus de 400 dollars à l'entreprise, suivi de remerciement »*.

Le travail d'équipe, la convivialité entre collègues et ce même dans les périodes de pic rendait plus plaisantes. Les responsables étaient attentifs, prenant en compte les défis individuels, que ce soit lié à l'horaire de travail ou pour soutenir moralement un collaborateur, renforçant ainsi la cohésion et donnant l'impression d'appartenir à une communauté qui reconnaît la dimension humaine des employés bien que mettant l'accent sur la performance. Au-delà des aptitudes techniques, travailler dans cette entreprise m'a surtout permis de reconnaître la

place qu'occupe le respect, la bienveillance et la reconnaissance dans un environnement de travail. La culture de cette entreprise m'a épatée dans le sens où les valeurs encouragées sont également pratiquées, permettant aux employés de s'épanouir.

Cette expérience a été l'occasion pour moi de grandir, de me sentir considérée dans mon milieu professionnel et de me rendre compte des effets positifs qu'une culture d'entreprise bienveillante peut avoir sur les collaborateurs.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION

Cette section s'appuiera sur les expériences professionnelles du chercheur pour analyser réflexivement les pratiques managériales observées dans les entreprises afin de les croiser avec le cadre conceptuel mobilisé, pour mieux appréhender les répercussions de ses approches de gestion sur les personnes.

4.1 ANALYSE

Cette démarche analytique ambitionne la compréhension des faits observés en allant au-delà d'une description sommaire.

4.1.1 Approche de gestion centrée sur le résultat (Bénin)

L'approche de gestion centrée sur les résultats, largement adoptée par la majorité des entreprises béninoise priorise l'atteinte des objectifs quantifiables, souvent au détriment du bien-être des employés. Cette orientation vers la performance peut entraîner une surcharge de travail, menant à un épuisement professionnel, caractérisé par l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et une baisse du sentiment d'accomplissement personnel (Maslach et Leiter, 2016). dans le contexte africain, le leadership paternaliste, malgré son soutien apparent, peut renforcer des dynamiques de dépendance et de surcharge de travail, exacerbant ainsi le stress et l'épuisement des employés (Etogo, 2022 ; Etcheu, 2013).

4.1.1.1 Climat de travail

Extrait 7 témoignage 1 Bénin : « Mr Jean : bonjour comptable, je veux démissionner.

Moi : Bonjour, Jean, pourquoi voulez-vous démissionner ?

Mr Jean : s'il vous plait faites le point de ma rémunération à ce jour, DG passe son temps à crier sur nous, nous n'avons pas le matériel pour travailler dans de bon délai, mais il passe son temps à nous rabaisser et à nous insulter. »

L'extrait 7 du témoignage 1 du Bénin illustre un climat de travail marqué par des comportements autoritaires et irrespectueux de la part du dirigeant. Les vociférations, les humiliations ainsi que le déficit de matériel de travail rendent l'environnement stressant et frustrant et peuvent conduire à des départs volontaires comme dans le cas de Jean qui envisage de démissionner (Koys, 2001). Cette atmosphère délétère renforce les pratiques de gestion irrationnelles telles que le licenciement abrupt de Carlos sans procédure disciplinaire. Ces environnements de travail reposants sur la crainte et la précarité ont des répercussions sur le moral et l'engagement des employés, pouvant amener à des départs volontaires comme envisagé par Jean. Selon Desrumaux et al. (2018), un climat axé sur l'angoisse et la précarité affecte le moral du personnel et diminue leur engagement.

4.1.1.2 Charge de travail et épuisement professionnel

Extrait 5 témoignage 1 Bénin : Le DG vient dans mon bureau un lundi matin et me dit : je sais que tu as souvent beaucoup de travail, mais dorénavant, c'est à toi de faire les propositions de devis pour les offres, et toutes tâches connexes, au lieu de la secrétaire, essaie de trouver comment t'organiser.

Extrait 6 témoignage 1 Bénin : ce jeudi en me rendant au travail, j'avais déjà planifié le cours de ma journée, j'avais des inventaires à faire dans trois secteurs. À mon arrivée, la secrétaire m'informa que l'entreprise devrait postuler pour des offres et que les devis doivent être prêts avant le lendemain, je suis rentrée chez moi à 22 h ce jour.

Extrait 13 témoignage 1 Bénin : J'arrivais au bureau à partir de 8 heures du matin et n'en repartais souvent qu'après 22 heures, avec peu ou pas de pauses durant la journée.

Les extraits 5, 6 et 13 du témoignage 1 Bénin reflètent une surcharge de travail et la présence de facteurs pouvant mener à un épuisement professionnel

Dans l'extrait 5, le DG est conscient de la surcharge de travail existante de l'employé, mais lui impose quand même les tâches relevant de la responsabilité de la secrétaire, lui demandant de s'organiser sans le moindre soutien. Ce qui révèle une gestion assez médiocre des ressources humaines dans l'entreprise ; et peut affecter psychologiquement l'employé. L'extrait 6 du témoignage 1 du Bénin révèle un cas concret de travail imprévu perturbant l'organisation de l'employé. Elle avait planifié sa journée de travail, mais une tâche supplémentaire lui tombe sur le bras. Ce type d'interruption entraîne une charge de travail cognitive, accentuant le sentiment de perte de contrôle de l'employé sur les activités.

L'extrait 13 du témoignage 1 du Bénin révèle un déséquilibre entre le temps de travail et les pauses. Travailler de 8 h à 22 h de façon régulière avec très peu de pauses ou même pas est un signe de surcharge professionnelle, que s'il perdure conduit à un épuisement professionnel. Cet épuisement professionnel suit un processus, commençant par un épuisement émotionnel, la dépersonnalisation de l'employé et une diminution de son accomplissement personnel, impactant négativement la satisfaction et le rendement au travail (Low et al., 2001).

4.1.1.3 Une déshumanisation des relations de travail

Extrait 14 témoignage 1 Bénin : en février 2022, ne me sentant pas bien, je me suis rendue à l'hôpital pour des soins, n'ayant pas de remplaçant, je me suis rendue au boulot avec un cathéter à la main. Le DG était dans le hall, m'a aperçu à mon arrivée avec la main bandée, mais n'a pas su s'inquiéter pour ma santé, bien qu'ayant notifié mon retard dû à mon rendez-vous à l'hôpital.

Extrait 15 témoignage 1 Bénin : Elle est embauchée pour ça, c'est son travail, peu importe l'heure à laquelle elle finit.

L'extrait 14 du témoignage 1 Bénin expose une situation où l'employé malgré son état de santé se voit contraint de se rendre au travail faute de remplaçant. Le fait que le supérieur hiérarchique (DG) n'a manifesté aucune inquiétude face à son état de santé reflète un manque de considération pour le bien-être des employés dans cette entreprise, reflétant une culture d'entreprise où la performance prime sur la santé des travailleurs. Cette absence d'empathie contribue à un climat de travail anxiogène, ce qui est dans plusieurs entreprises béninoises

pour ne pas dire africaines. Dans ce contexte un employé malade pourrait être considéré comme une charge plutôt qu'un individu en situation de vulnérabilité.

La phrase « elle est embauchée pour ça, c'est son travail, peu importe l'heure à laquelle elle finit » illustre également cette déshumanisation des relations de travail où l'employé est réduit à sa fonction sans aucune considération pour son bien-être et sans reconnaissance. La directrice a dans ce contexte une perception mécaniste des employés, où ils sont assimilés à une machine ou un objet dépourvu de besoins émotionnels et physiques (Haslam, 2006). Cette approche peut selon Linhart (2015) diminuer la satisfaction au travail, augmenter le niveau du stress et diminuer la performance et l'engagement organisationnel.

4.1.1.4 Leadership autocratique / paternaliste

Extrait 17 témoignage 1 Bénin : Dans une matinée, inquiète, je suis allée proposer au DG une révision de notre politique tarifaire et surtout de la gestion du personnel, dans l'espoir de stimuler les ventes et de redresser la situation. Malheureusement, ma suggestion s'est heurtée à un refus catégorique. Le fondateur a réagi sèchement, affirmant que c'était son entreprise et que personne ne devrait lui dicter sa conduite, maintenant ainsi ses prix élevés » malgré les signaux alarmants du marché.

Extrait 20 témoignage 1 Bénin : j'étais dans le bureau, le DG vient s'asseoir et me demande la grille des prix des produits que je lui imprime. Il me dit ensuite : je veux qu'à partir de ce soir, tous les prix soient modifiés, on augmente un peu le prix de certaines boissons pour augmenter nos bénéfices, je veux voir des affiches le notifiant immédiatement,

Extrait 21 témoignage 1 Bénin : DG : comptable, avec la mévente actuelle, je propose qu'on révise nos prix à la baisse, faites donc imprimer des affiches pour que les nouveaux prix entrent en vigueur à compter de demain ».

Moi : d'accord c'est compris

Le leadership paternaliste est un style de gestion qui selon les théoriciens de l'approche interpersonnelle réside dans le rapport que les leaders entretiennent avec leurs collègues., se caractérisant par une centralisation du pouvoir, une communication descendante et une faible

prise en compte des suggestions des employés (Etogo, 2022). D'après Colle (1993) cité par Etogo (2022), les petites et moyennes entreprises (PME) pourraient être considérées comme une prolongation de la famille. En s'appuyant sur l'idée de Colle (1993), Torrès (2001) cité par Etogo (2022), souligne que les PME africaines reposent fréquemment sur l'unité familiale, un phénomène particulièrement observable au Bénin, ce qui est visiblement le cas de la présente entreprise « L'ambiance » dans laquelle la directrice est la fille du directeur et dans laquelle d'autres enfants occupent d'autres postes au sein de l'entreprise. Dans ce cadre, le paternalisme se présente comme une sixième dimension culturelle (Etcheu, 2013) cité par Etogo (2022). Bien que le leadership paternaliste soit associé à une forte autorité, il se caractérise par une sorte de protection et de relation étroite entre le leader et ses collaborateurs. Toutefois, dans les entreprises béninoises, cette posture s'entremêle souvent avec des pratiques autocratiques, le leader détenant principalement le pouvoir décisionnel.

Dans l'extrait 17 du témoignage 1 Bénin, le DG rejette catégoriquement la proposition faite par l'employé visant à redresser les ventes de l'entreprise, affirmant que « c'est son entreprise et que personne ne devait lui dicter sa conduite ». Une réaction illustrant une posture autocratique, où le leader refuse toute remise en question de ses décisions, même face des signaux alarmants du marché. Un tel comportement peut freiner l'innovation et nuire à la flexibilité de l'entreprise, les employés se sentant exclus des processus décisionnels. Dans l'extrait 20 du témoignage 1 Bénin, on peut remarquer que le DG impose un changement de prix sans consulter son équipe (l'administration), ni discuter des éventuelles implications. Ce qui ressort de ce ton directif « je veux que » et son exigence d'application immédiate de son ordre reflète une communication descendante, une prise de décision unilatérale, où les employés sont considérés comme de simples exécutants. Un tel mode de gestion peut entraîner une baisse de la motivation chez les employés puisqu'ils n'auront aucun sentiment d'appartenance ni d'autonomie au travail.

De même dans l'extrait 21 du témoignage 1 Bénin, le DG maintient une approche autoritaire bien que prenant une décision s'alignant sur la réalité du marché. Sans engager une discussion ni demander l'avis des employés concernés, il annonce sa décision,

confirmant son approche autocratique. Ce style peut être efficace dans un contexte où une prise de décision rapide est nécessaire, mais peut également freiner la créativité et l'engagement des employés, ce qui peut à long terme nuire à la performance de l'entreprise. De Gasparo souligne à cet effet qu'un malentendu non évoqué entre collaborateurs peut compromettre la confiance mutuelle.

4.1.2 Approche de gestion centrée sur la personne (Québec)

L'approche de gestion centrée sur la personne s'impose aujourd'hui comme une approche humaniste aux modèles organisationnels traditionnels souvent focalisés sur la performance au détriment des aspects humains. Chanlat (1990) défend l'idée d'une réintégration des dimensions anthropologiques et culturelles dans la gestion, mettant l'accent sur la nécessité d'appréhender l'individu dans son ensemble au sein des entreprises. Cette vision souligne l'importance d'une démarche intégrée pour améliorer la qualité de vie au travail tenant compte des aspects organisationnels, relationnels et individuels.

4.1.2.1 Reconnaissance et récompense au travail

Extrait 22 Témoignage 2 Québec : Un lundi matin lorsque nous étions dans la cuisine, notre manager Mr Raoul vient nous informer que durant cette période des fêtes, les équipes de travail qui vont servir les clients dans les délais impartis seront récompensées.

Extraits 23 Témoignage 2 Québec : Deux fois de suite j'ai obtenu une récompense parce que mon équipe de travail a atteint l'objectif deux fois dans la même semaine.

Les extraits 22 et 23 du témoignage 2 Québec mettent en évidence des stratégies de motivation axée sur la reconnaissance et les récompenses. Mr Raoul le manager a annoncé une récompense pour les équipes de travail qui arrivent à servir les clients dans le délai imparti (extrait 22 du témoignage Québec). L'un des employés a été récompensé deux fois pour ses performances. Toute fois l'appréciation ne se limite pas aux encouragements

matériels. Brun et Dugas (2008) soulignent que la reconnaissance sociale telle que les éloges en publics ou l'appréciation du travail accompli sont cruciales. Selon Herzberg (1959) cité par (Karrakchou, 2020), les individus privilégient la satisfaction de leurs besoins psychologiques supérieurs liés à la nature même du travail, comme les responsabilités, la reconnaissance et la réussite, qui enrichissent le contenu du travail. Il est donc primordial de considérer les aspects matériels et immatériels dans l'évaluation de l'engagement des employés (Aycan, 2005).

4.1.2.2 Écoute active, soutien psychologique

Extrait 25 témoignage 2 Québec : très souvent, le gestionnaire des caisses venait souvent vers moi et me pose des questions telles que : aimes-tu ce que tu fais ? comment te sens-tu ? Est-ce que ça va bien avec les collègues ? es-tu satisfaite de ton horaire de travail ?

Extrait 26 témoignage 2 Québec : qu'est-ce qui ne va pas aujourd'hui, je te sens un peu préoccupée, si tu as besoin de parler, n'hésite pas.

Les extraits 25 et 26 du témoignage 2 du Québec mettent en évidence l'importance de l'écoute active et du soutien moral par rapport à la santé mentale des employés. La communication en entreprise ne se résume pas à la transmission d'informations, mais prend en compte l'écoute active qui donne un sentiment de bien-être absolu à la personne écoutée augmentant ainsi son attachement à l'entreprise. Le gestionnaire des caisses adopte une attitude bienveillante envers son collaborateur en lui posant des questions sur son ressenti (extrait 25 témoignage 2 Québec) et lui accorde une attention singulière (extrait 26 du témoignage 2 Québec). Cette approche s'aligne sur un style de leadership bienveillant qui selon Cohen (2013) stimule l'implication des employés en établissant un cadre dans lequel ils se sentent psychologiquement protégés. En effet, selon Cohen (2013), les vertus du leader bienveillant engendrent un sentiment de sécurité et de confiance propice à une performance accrue. Le niveau d'engagement des collaborateurs est donc influencé par l'attention qu'on leur porte, renchérit-il.

L'extrait 26 du témoignage 2 Québec met en exergue une approche plus personnalisée du soutien psychologique dans le sens où le gestionnaire accorde une attention particulière aux signaux non verbaux : « qu'est-ce qui ne va pas aujourd'hui, je te sens un peu préoccupée, si tu as besoin de parler, n'hésite pas ». Ce type de geste reflète une culture d'entreprise ayant à cœur le bien-être des employés et préventive des risques psychosociaux. Étant alerte aux signes de stress et de malaise, ce gestionnaire adopte une posture de soutien qui peut améliorer la satisfaction au travail et réduire le risque de burnout (Maslach et Leiter, 2016). Dans ce contexte (extraits 25 et 26 du témoignage 2 Québec), le dirigeant veille à la performance, mais aussi au bien-être du personnel. Brun et Dugas (2008) s'accordant avec Cohen (2013) soulignent que le soutien émotionnel au travail atténue le stress et améliore la satisfaction des employés.

Une bonne communication et un soutien psychologique efficace renforcent l'engagement des employés. Selon Deci et Ryan (2000), le sentiment d'autonomie et de reconnaissance joue un rôle crucial dans la motivation intrinsèque. Toutefois, ces démarches bien que fréquente (habituelle) dans bien d'entreprise occidentale demeurent plutôt rares au Bénin où la communication entre employés et employeurs est souvent directive et descendante (Etcheu, 2013). En effet, le style managérial béninois étant influencé par un leadership paternaliste à la limite autocratique, l'expression des employés est parfois perçue comme une remise en cause de l'autorité du dirigeant. Aussi la question du bien-être au Bénin est perçue comme une faiblesse plutôt qu'une préoccupation organisationnelle. L'extrait 14 du témoignage 1 Bénin illustre une situation où l'employé malgré son état de santé a dû se rendre au travail avec un cathéter à la main, sans recevoir l'attention ni un soutien de la part du directeur qui l'a bien vue. L'absence d'écoute et d'attention manifestées par le directeur a pu engendrer un sentiment de négligence lui donnant l'impression que son bien-être n'était pas une priorité pour l'organisation.

4.1.2.3 Des « personnes » qui gèrent des « personnes » ou des « personnes » qui gèrent des « ressources »

Extrait 1 témoignage 1 Bénin : Le dimanche est censé être mon jour de repos, je fais le point des liqueurs dans la boîte de nuit, et parfois de la cuisine et du bar lorsque le jour d’inventaire tombait sur dimanche, sans prime.

Extrait 11 témoignage 1 Bénin : à 15h, voulant prendre ma pause, la directrice m'a interpellée, me disant sèchement que l'heure officielle de ma pause était passée et que je n'avais plus le droit de la prendre, mais je pourrai manger et me reposer à 18 h 30, à la fin de la journée, me demandant si je ne sais pas rester à jeun.

Tout comme le soulignait Chanlat (1990), en tant qu'être de pensée, de parole, ancré dans le temps et l'espace, être animé par des désirs et des pulsions qui se façonnent à travers sa relation avec autrui, être symbolique pour qui la réalité doit être significative, confronté à la douleur et au plaisir inhérents à l'existence, la personne ne saurait être réduit à un objet ou une simple ressource ou une variable à contrôler.

En effet, loin d'être un environnement idéaliste, les environnements de travail se révèlent fréquemment être des endroits qui génèrent de la souffrance, de la violence physique et mentale, de l'ennui, voir du désespoir pour les employés Chanlat (1990), surtout dans les organisations africaines qui sont pour la plupart patriarcales.

Les extraits 1 et 11 du témoignage 1 du Bénin exposent une gestion des "ressources" humaines (la personne) plutôt qu'une gestion centrée sur la personne. Dans l'extrait 1 du témoignage 1 du Bénin, le repos dominical qui est un droit fondamental de l'employé est complètement ignoré, de plus l'employé travaille ses jours qui sont censés être des jours de repos sans reconnaissance financière ou symbolique. Ce qui montre une gestion instrumentaliste de l'employé où la personne est utilisée comme ressource exploitable en continu sans considération pour son bien-être. Cette dimension de la personne qui s'épuise a été mise aux oubliettes. Dans ce contexte, le gestionnaire se dit gérer des personnes, mais fait plutôt une gestion des ressources que représentent ici les personnes, omettant le fait que

les ressources ne se fatiguent pas, n'ont de limite d'exploitation, mais la personne, si. Les personnes dans les entreprises sont souvent traitées comme de simples ressources matérielles, interchangeables qu'on peut acquérir, exploiter, transformer puis jetées après utilisation (Fortier et Albert, 2015).

Dans l'extrait 11 du témoignage 1 du Bénin, on pourrait remarquer que la directrice a eu un ton autoritaire « sèchement » et déshumanisant « si je ne sais pas rester à jeun ». Le refus d'une pause après tout ce temps de travail acharné révèle un manque d'empathie et d'attention aux besoins physiques de l'employé. L'employé qui décide de sacrifier sa pause pour le bien de l'entreprise le fait à ses risques et périls, aucun retour positif de la part de l'entreprise. L'humain est donc réduit à sa fonction productive tel un robot.

4.1.3 Bien-être et équilibre au travail

L'équilibre et le bien-être au travail sont devenus des préoccupations essentielles dans le contexte professionnel actuel. Selon Belabbes et Barthe (2016), une gestion plus humaine du personnel est cruciale pour l'évolution du capital humain, vu comme un instrument stratégique pour la compétitivité des sociétés. C'est dans cette logique que Lasfargue et Mathevon (2008) mettent en avant l'importance d'adopter une perspective holistique de la qualité de vie au travail qui considère les aspects organisationnels, relationnels et individuels. De plus, Dujarier (2016) dénonce les modes de gestion désincarnés qui, en dissociant les décisions des réalités opérationnelles, pourraient porter préjudice au bien-être des employés.

4.1.3.1 Bien-être et santé mentale

Selon Danna et Griffin (1999), les expériences d'une personne au travail, qu'elles soient de nature physique, émotionnelle, mentale ou sociale l'affectent sur son lieu de travail et se répercutent également dans d'autres domaines non professionnels. La santé et le bien-être des employés en milieu de travail sont des préoccupations majeures qui continuent de retenir l'attention de la recherche organisationnelle générale (Danna et Griffin, 1999).

Extrait 7 témoignage 1 Bénin : Mr Jean : bonjour comptable, je veux démissionner.

Moi : Bonjour Jean, pourquoi voulez-vous démissionner ?

Mr Jean : s'il vous plaît faites le point de ma rémunération à ce jour, DG passe son temps à crier sur nous, nous n'avons pas le matériel pour travailler dans de bon délai, mais il passe son temps à nous rabaisser et à nous insulter.

Extrait 14 témoignage 1 Bénin : en février 2022, ne me sentant pas bien, je me suis rendue à l'hôpital pour des soins, n'ayant pas de remplaçant, je me suis rendue au boulot avec un cathéter à la main. Le DG était dans le hall, m'a aperçu à mon arrivée avec la main bandée, mais n'a pas su s'inquiéter pour ma santé, bien qu'ayant notifié mon retard dû à mon rendez-vous à l'hôpital.

Les extraits 7 et 14 du témoignage 1 Bénin illustrent un climat de travail assez stressant associé à des conditions de travail délétères liées au manque de matériel adéquat révélant ainsi que le bien-être des employés est considéré comme secondaire, l'entreprise ne semblant pas percevoir le coût lié à une telle négligence.

L'extrait 7 décrit un environnement de travail où le Directeur crie, rabaisse et insulte les employés, ce qui relève du harcèlement psychologique au travail. Selon Carroll et al. (2000), le harcèlement psychologique en milieu professionnel encore appelé le bullying, le harcèlement moral, le mobbing, la violence psychologique ou encore la psychoterreur professionnelle sont des terminologies actuellement employées par les chercheurs et spécialistes pour caractériser une forme de harcèlement organisationnel omniprésent, mais insidieux. Les manifestations de ce genre de violence peuvent inclure des comportements tels qu'une supervision accrue, un isolement social ou des critiques exagérées, tous susceptibles d'être qualifiés de harcèlements (Carroll et al. 2000). Ces conséquences sont illustrées à travers le graphique suivant de Carroll et al. (2000).

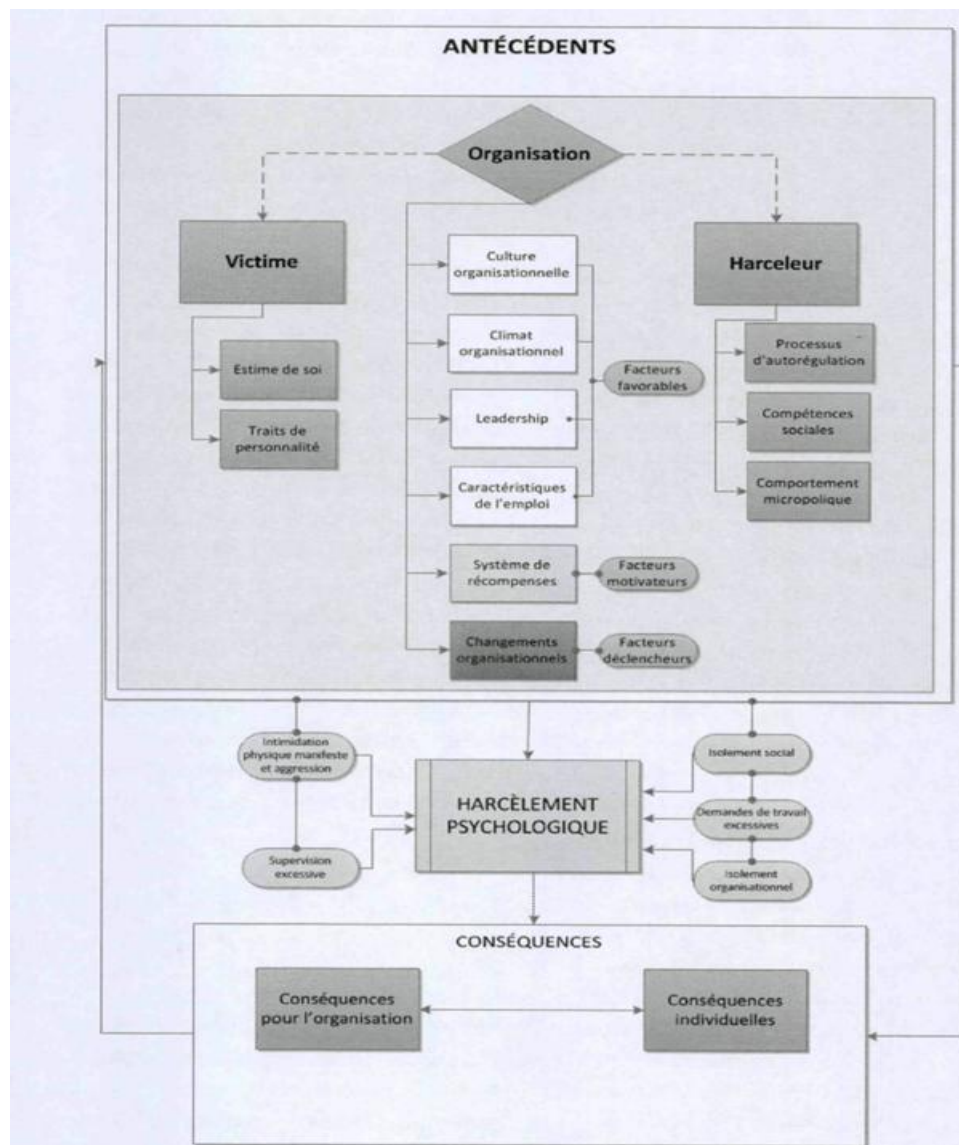


Figure 5. Mobilisation des conséquences du harcèlement psychologique au travail (Carroll et al., 2000, p.5)

En effet, en raison de son impact sur le stress, la satisfaction au travail, la performance et sur le désir de quitter son emploi, le harcèlement psychologique affecte non seulement la santé des employés, mais nuit également à la capacité concurrentielle des organisations et au bien-être des employés (Poilpot-Rocaboy, 2010).

La demande de Mr Jean dans l'extrait 7 de quitter l'entreprise résulte du harcèlement psychologique subi, une réaction cohérente avec les recherches qui montre que les victimes ont souvent tendance à quitter l'entreprise.

Dans l'extrait 14, l'indifférence du DG face à l'état de santé de l'employé démontre un manque d'empathie et de soutien organisationnel. Grant et Parker (2009) soutiennent de ce part qu'une bonne gestion du personnel (la préservation de la santé physique et mentale, la prévention du stress et un équilibre harmonieux entre vie professionnelle et vie privée) joue un rôle crucial dans le bien-être des employés et que les entreprises qui se concentrent sur le bien-être de leurs employés observent fréquemment des niveaux de satisfaction et de productivité plus élevés. Cet extrait 14 du témoignage 1 Bénin illustre un cas de présentéisme où l'employé se présente au travail malgré son état de santé. Le manque d'empathie et de soutien de la part du DG peut être vu comme une manière de considérer l'employée comme non productive durant cette période alors qu'elle sera rémunérée si on se réfère à entrainer une baisse de motivation chez cet employé.

4.1.3.2 Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

De nombreux travaux théoriques et empiriques des dernières décennies ont prouvé que le travail et la famille sont des sphères étroitement liées. Ces études ont démontré que les demandes et les ressources liées à l'engagement professionnel ou familial influencent directement le bien-être personnel ainsi que la qualité et la performance des rôles dans le domaine opposé (Voydanoff, 2005).

Extrait 2 témoignage 1 Bénin : tu n'as jamais le temps pour nous, pour notre couple, tu es toujours occupée par le travail, finalement, je commence par en avoir assez, dis-moi la vérité, vois-tu quelqu'un d'autre ?

Extrait 3 témoignage 1 Bénin : Je discutais avec la secrétaire un après-midi, qui me confia que l'ancienne comptable a démissionné parce qu'elle ne trouvait plus assez de temps à consacrer à sa famille puisqu'étant mariée avec des enfants, son mari dans une autre ville, difficile pour elle de concilier son ménage et son travail.

Extrait 13 témoignage 1 Bénin : J'arrivais au bureau à partir de 8 heures du matin et n'en repartais souvent qu'après 22 heures, avec peu ou pas de pauses durant la journée.

Extrait 16 témoignage 1 Bénin : Je fête de coutume en famille, mais durant la période des fêtes de 2021, je n'ai même pas réussi à avoir deux jours de congé pour rendre visite aux miens, et pour couronner le tout, le DG me notifie que même le 25 décembre et le premier janvier, je devrais venir travailler, soutenant que nous sommes payés ses jours.

Les extraits 2, 3, 13 et 16 tirés du témoignage 1 du Bénin, mettent en lumière les difficultés qu'a éprouvées l'étudiant chercheur durant son expérience de travail dans cette entreprise. À travers ses témoignages, il ressort que le fait de commencer le boulot à 8 h et ne pas pouvoir prévoir quand partir et les difficultés d'obtenir quelques jours de congés pouvant permettre à l'employé de se déplacer ou de vaquer à d'autres occupations témoignent de la difficulté pour l'employé de concilier son travail à sa vie privée. D'où naît un conflit entre la vie professionnelle et la vie personnelle, qui est défini par Voydanoff (2005) comme une situation dans laquelle les obligations au travail et en famille se contredisent, ce qui complique l'assistance à l'un des rôles à cause de l'implication dans l'autre. Ce conflit a une nature bidirectionnelle, pouvant avoir un impact à la fois sur le travail et la famille (Jauvin et al., 2019). Cela découle d'une évaluation cognitive dans laquelle l'individu constate que les exigences d'un domaine excèdent ses capacités, mettant ainsi en péril son bien-être. Ce qui traduit parfois par la négligence d'un domaine au profit de l'autre, raison du départ de la comptable sortante dans l'extrait 3. La perception du conflit travail-famille engendre une tension émotionnelle liée à l'incapacité perçue de répondre aux attentes des différents rôles, contribuant au stress global qui, influencé par les exigences professionnelles et familiales, peut se manifester par des symptômes dépressifs et physiques (Voydanoff, 2005).

En effet l'équilibre travail-vie personnelle (ETVP) est une notion qui, selon Payette et Chrétien (2020), recouvre les initiatives des personnes pour concilier leurs obligations professionnelles et privées. Même si on la voit souvent comme une division entre travail et vie privée, cette dernière englobe en réalité de nombreux domaines, chacun présentant ses propres demandes. Cela englobe les aspects tels que l'hygiène personnelle, la vie de famille,

les interactions sociales, l'éducation, les travaux ménagers, la participation communautaire, les activités de loisir, la gestion financière et les déplacements (Payette et Chrétien, 2020).

Les travailleurs passent environ un tiers de leurs temps d'éveil au travail et ne quittent pas nécessairement leur emploi lorsqu'ils quittent le lieu de travail (Conrad, 1988a) cité par (Danna et Griffin,1999). En prenant en compte cette relation de cause à effet, il a été démontré par bien de littérature (cf. Caudron, 1997 ; Zedeck et Mosier, 1990) cités par Danna et Griffin,1999), que la vie professionnelle et la vie personnelle d'une personne sont étroitement liées et entrelacées ayant des effets réciproques l'un sur l'autre. Les conséquences physiques et émotionnelles néfastes en raison des exigences physiques et mentales excessives imposées au corps et à l'esprit humains seraient dues au stress lié au travail combiné au stress de la vie quotidienne (Danna et Griffin,1999). Ce qui est assez cohérent avec le point de vue de Jauvin et al. (2019) selon lequel les conséquences des problèmes de conciliation sur la santé mentale sont plus prononcées dans un contexte professionnel où existent des facteurs de risques psychosociaux au travail, comme une charge de travail importante, une autonomie décisionnelle limitée, une faible reconnaissance au travail et un soutien social insuffisant de la part du supérieur ou des collègues.

Le fait de ne pas pouvoir disposer de temps pour soi-même, se distraire, et s'épanouir cumulé au stress de la charge de travail conduirait progressivement les employés à un épuisement professionnel.

4.1.4 L'humanisation du travail

Extrait 11 témoignage 1 Bénin : à 15h, voulant prendre ma pause, la directrice m'a interpellée, me disant sèchement que l'heure officielle de ma pause était passée et que je n'avais plus le droit de la prendre, mais je pourrai manger et me reposer à 18 h 30, à la fin de la journée, me demandant si je ne sais pas rester à jeun.

Extrait 12 témoignage 1 Bénin : J'étais profondément déçue et démoralisée par cette attitude qui me semblait injuste et non reconnaissante de mes efforts et ai quand même pris ma pause sans l'écouter.

Extrait 15 témoignage 1 Bénin : Elle est embauchée pour ça, c'est son travail, peu importe l'heure à laquelle elle finit.

Extrait 24 témoignage 2 Québec : Un samedi dans l'après-midi, Un collègue, M. Chancel, travaillant sous pression pour gagner en rapidité devant une friteuse à huile chaude, s'est éclaboussé la main avec des gouttes l'huile brûlante.

Extrait 26 témoignage 2 Québec : qu'est ce qui ne va pas aujourd'hui, je te sens un peu préoccupée, si tu as besoin de parler, n'hésite pas.

De l'extrait 11 du témoignage 1 du Bénin, il ressort que la direction priorise la norme plutôt que l'aspect humain de la situation, mettant en évidence une structure hiérarchique autoritaire. L'absence de pause combinée au commentaire condescendant reflète une gestion humaine basée sur la performance au détriment du bien-être de la personne. De telles situations sont souvent observées dans les entreprises au sein desquelles les liens hiérarchiques sont sacralisés et donnant donc place à un milieu de travail dans lequel les droits fondamentaux tels que les repos sont peu considérés. L'absence de reconnaissance et la rigidité managériale peuvent provoquer selon Dejours (2009) une souffrance au travail, surtout lorsque les besoins fondamentaux ne sont pas pris en compte.

Cette phrase "Peu importe l'heure à laquelle elle finit" tirée de l'extrait 15 du témoignage 1 du Bénin expose une logique utilitariste où l'individu est réduit à sa fonction opérationnelle. Elle illustre une approche de gestion encore fortement ancrée dans certaines sociétés béninoises telle que "L'ambiance", caractérisée par un style de leadership paternaliste et autoritaire. Ce modèle de gestion a souvent tendance à négliger les limites humaines et à exalter la loyauté, la persévérance et la soumission au détriment de la santé ou de l'équilibre personnel. Une logique assez cohérente avec l'idée de Chanlat (1990) qui considère que considérer l'individu uniquement comme une ressource, sans tenir compte de sa subjectivité, entraîne une sorte de violence symbolique au sein de l'entreprise.

L'extrait 24 du témoignage 2 du Québec démontre que travailler sous pression, sans mesure de sécurité appropriée, témoigne d'un manque de culture préventive et de soin indispensable à l'humanisation du travail. Au Bénin, la majorité des accidents de travail ne sont pas déclarés et les normes de travail très peu respectées dans les secteurs formels et semi-formels (INSAE, 2018). Cependant dans l'extrait 26 du témoignage 2 du Québec l'écoute et l'empathie obtenue par l'employé de la part de son supérieur, ce qui est une base de l'humanisation du travail. De plus, certains jeunes gestionnaires, inspirés par des formations contemporaines ou des expériences à l'étranger, adoptent une approche de leadership empathique basée sur l'écoute et la communication (ce qui n'est pas le cas des dirigeants de l'entreprise « L'ambiance »). C'est dans cette logique que Chanlat (1990) soutient que la connaissance de l'individu dans sa globalité (émotionnelle, sociale, psychologique) est indispensable pour une gestion centrée sur l'humain.

4.1.5 communication interne et culture d'entreprise

La communication nécessite d'avoir à portée de main des informations pertinentes rapidement puisqu'elle repose sur des échanges exigeant une disponibilité particulière des participants et qui ne tolère pas les interruptions lors de la recherche ou la découverte des informations requises (Décaudin et Igalens, 2017). Communiquer, c'est établir un lien et favoriser les échanges, ce qui génère inévitablement des attentes, qui, lorsqu'elles ne sont pas satisfaites, peuvent altérer la qualité des interactions (Décaudin et Igalens, 2017).

Ils soutiennent que si la communication a bien un moteur, il est sans doute alimenté par l'information, et que si ce carburant venait à s'épuiser, la communication pourrait bien cesser. Raison pour laquelle il est crucial que l'information clé soit aisément accessible à chaque membre de l'équipe et pour y parvenir, les responsables ne devraient pas hésiter à la redondance (Décaudin et Igalens, 2017). Dans cette même logique, selon D'Almeida et Libaert (2002), la communication interne a pour but d'unifier le langage, la culture et les valeurs dans l'optique d'accroître une appartenance à l'entreprise.

Cependant, les extraits 18 et 19 du témoignage 1 Bénin révèlent des lacunes en matière de communication qui peuvent entraîner des dysfonctionnements opérationnels et nuire ainsi à l'efficacité organisationnelle.

Extrait 18 témoignage 1 Bénin : Louis : comptable, vous devriez passer faire l'inventaire aujourd'hui avant l'arrivée du stock de la promotion, je vous ai attendu en vain, j'ai dû commencer par vendre les produits aux clients au nouveau prix, les stocks sont mélangés, comment vais-je faire le point de ma garde ?

Moi : je n'étais pas informée d'une telle promotion.

Extrait 19 témoignage 1 Bénin : Je suis allée voir la directrice pour lui demander ce qui se passait au bar et elle me répondit : j'ai oublié de vous informer, je ne savais pas que c'était nécessaire.

Les extraits 18 et 19 mettent en évidence un problème de communication entre les membres de l'administration et un autre service. L'absence d'information sur la promotion ayant conduit à un retard dans l'inventaire a entraîné une confusion dans la gestion du stock, compromettant ainsi l'organisation des ventes. Cela reflète un manque de clarté dans la diffusion des informations, qui peut engendrer des frustrations entre collègues et une inefficacité dans la gestion des ressources.

Cette expression de la directrice « : j'ai oublié de vous informer, je ne savais pas que c'était nécessaire » reflète un défaut de communication hiérarchique qui pourrait affecter la motivation des employés et diminuer ainsi le sentiment d'appartenance. Les entreprises telles que « l'ambiance » qui sont des entreprises de services ont généralement des exigences plus élevées en matière de communication et pour que les employés ressentent un sentiment d'engagement, il faut établir des connexions tangibles au travail abstrait ; ce qui signifie qu'ils doivent partager les objectifs et valeurs de la société , être désireux d'y rester et disposés à fournir des efforts ; la communication interne devient donc le moyen de favoriser l'implication des employés (Décaudin et Igalens,2017).

La performance d'une entreprise étant multidimensionnelle (commerciale, financière), D'Almeida et Libaert (2002) soulignent l'importance de la communication interne étant donné la nécessité de diffuser continuellement l'information pour permettre à chacun de se

situer au sein de l'entreprise. Les entreprises béninoises ayant pour la plupart un style de gestion autocratique n'ont pas au sein de leur administration une culture axée sur la participation des collaborateurs aux prises de décision. La communication au sein de ces dernières est plutôt descendante et parfois très limitée bien que le partage de certaines informations telles que celle commerciale, technique ou même financière soit considérée comme signe de confiance ou de considération que la direction fait parvenir aux employés. En sommes, la communication interne est un moyen central de tous les processus créateurs de valeur (Décaudin et Igalens, 2017), elle représente un levier de progression (organisationnelles, techniques, commerciale, etc.) se rapportant aux employés dans leurs engagements (D'Almeida et Libaert, 2002).

4.1.6 motivation et reconnaissance

Extrait 1 témoignage 1 Bénin : Le dimanche est censé être mon jour de repos, je fais pourtant le point des liqueurs dans la boîte de nuit, et parfois de la cuisine et du bar lorsque le jour d'inventaire tombait sur dimanche, sans primes.

Extrait 10 témoignage 1 Bénin : j'ai dû sacrifier mon heure de pause (diner et repos) pour y parvenir

Extrait 12 témoignage 1 Bénin : J'étais profondément déçue et démoralisée par cette attitude qui me semblait injuste et non reconnaissante de mes efforts et ai quand même pris ma pause sans l'écouter.

Extrait 15 témoignage 1 Bénin : Elle est embauchée pour ça, c'est son travail, peu importe l'heure à laquelle elle finit

L'extrait 10 du témoignage 1 Bénin met en évidence le sacrifice personnel consenti par l'employé dans l'exécution de ses tâches. Le fait d'avoir renoncé à sa pause pour remplir ses responsabilités peut être perçu comme signe d'engagement, mais dès lors que cet acte n'est pas reconnu comme tel, peut générer du stress et une démotivation.

Le sentiment de non-reconnaissance et d'injustice est très explicite dans l'extrait 12. La réaction de l'employé qui décide de prendre sa pause malgré l'opposition traduit sa tentative de préserver son bien-être face à une situation perçue comme injuste. Cette absence de reconnaissance des efforts fournis peut entraîner des conséquences négatives sur

l'engagement et la satisfaction au travail. Selon Herzberg (1968) cité par Tietjen et Myers (1998), les facteurs de motivation liés directement au travail tels que la reconnaissance, les exploits, les opportunités de développement et la nature même du travail favorisent un sentiment de satisfaction.

L'extrait 15 du témoignage 1 Bénin, met en lumière une vision utilitariste du travail, où les efforts supplémentaires des employés sont considérés comme normaux. Dans ce cas de figure, les employés ne verront plus l'intérêt d'investir leur énergie, leur précieux temps si aucune reconnaissance n'est accordée ; ce qui peut les conduire à un désengagement progressif. Ce qui est bien en phase avec le point de vue de De Gasparo (2021) qui souligne que l'absence de reconnaissance peut plonger un employé compétent dans un état d'incertitude, l'amenant à douter de ses compétences, ce qui finit par les affecter réellement ; de même, qu'une incompréhension non discutée entre collègues peut durablement ébranler leur confiance mutuelle.

Ses faits révèlent en général l'importance d'une reconnaissance appropriée du travail accompli. La théorie des deux facteurs de Herzberg explique cet état de choses en stipulant que l'absence de reconnaissance constitue un facteur d'insatisfaction tandis que la reconnaissance et l'appréciation des efforts stimulent la motivation, le bien-être et l'engagement des employés.

4.1.7 TURNOVER ET ABSENCE D'ENGAGEMENT DES EMPLOYES

Extrait 7 témoignage 1 Bénin : Mr Jean : bonjour comptable, je veux démissionner.

Moi : Bonjour Jean, pourquoi voulez-vous démissionner ?

Mr Jean : s'il vous plaît faites le point de ma rémunération à ce jour, DG passe son temps à crier sur nous, nous n'avons pas le matériel pour travailler dans de bon délai, mais il passe son temps à nous rabaisser et à nous insulter.

Extrait 8 témoignage 1 Bénin : Ce matin, je venais de rentrer dans le bâtiment, lorsque j'aperçois le DG et le réceptionniste Carlos debout à l'accueil :

Carlos : j'étais parti à la cuisine chercher mon repas, le temps pour moi de revenir, le client a libéré sa chambre et est parti sans payer.

DG : à partir de ce jour, je ne veux plus te voir dans mon entreprise, tu es renvoyé. Il y a des centaines de personnes dans le besoin, je peux embaucher tous les jours de nouveaux employés

Extrait 9 témoignage 1 Bénin : La caissière après cet épisode commenta en disant : puisque le DG a renvoyé Mr Jean, c'est à Mr Charles son second de former le nouveau recrue, et de se taper la majeure partie du travail sans oublier les coûts.

Dans l'extrait 7, Mr Jean évoque le déficit de matériel de travail, les échéances de travail irréalistes et une communication méprisante, lui donnant des envies de démissionner. De plus, l'extrait 8 fait ressortir un management basé sur la menace et l'instabilité. Le licenciement systématique d'un employé pour une maladresse peut instaurer un sentiment de peur et d'insécurité au sein du groupe, ce qui augmente le taux de rotation vu le manque de stabilité et la dévalorisation frappante de leurs efforts. Dès lors que les employés ressentent l'insécurité de leur emploi, leur engagement diminue considérablement (Saks, 2006). Koys (2001) dans cette même logique soutient que la fidélisation des employés peut influencer l'efficacité de l'organisation, car ceux plus expérimentés ont une meilleure connaissance des objectifs de l'organisation et des clients. Ce qui implique que les coûts seraient moindres étant donné qu'un faible taux de rotation signifie moins d'activités d'embauche et de formation. Cette approche est assez cohérente avec celle de Bachelard (2017) qui explique que l'absentéisme, la motivation et l'engagement des employés au sein de l'organisation sont grandement influencés par la qualité des conditions de travail.

Johnson et al. (2000) ainsi que plusieurs études, toujours dans la même perspective, soulignent que les personnes qui sont constamment stressées sont susceptibles de quitter l'organisation, et affirment que l'anxiété au travail et le roulement du personnel sont liés. Dans bon nombre d'entreprises béninoises, la plupart des employés sont directement en contact avec les clients. En prenant le cas de l'entreprise « l'ambiance » du Bénin offrant des services de restauration et d'hôtellerie, il est évident que la satisfaction des employés ait un

impact sur celle des clients. Des employés frustrés et mal compris ne sauraient rendre un service de qualité à la clientèle. Ce qui s’aligne avec le point de vue de Koys (2001) qui affirme que la performance de l’entreprise a une corrélation négative avec la rotation du personnel, la satisfaction des employés et que la satisfaction des employés à son tour a un impact sur celle des clients.

En effet l’extrait 9 illustre une conséquence directe du turnover qui est en premier lieu la surcharge de travail pour les employés restants. La nécessité de devoir former régulièrement un nouvel employé engendre des coûts et une baisse de la productivité à court terme (Allen, 2008). Un cercle vicieux qui, à la longue, peut amener le personnel restant à démissionner étant donné la charge du travail, amplifiant ainsi le turnover (Mitchell et al., 2001). La fréquence du départ des employés confirme le fait que les besoins d’ordre inférieur, tels que le salaire ou quelques avantages, bien qu’importants sont insuffisants pour stimuler durablement la motivation et la rétention des travailleurs (Karrakchou, 2020). Les dirigeants peuvent jouer un rôle très significatif dans le niveau de stress auquel sont confrontés leurs employés, car sont-ils en mesure de leur fournir l’information, le soutien et l’estime nécessaire pour atténuer leurs stress, toutes fois, ses mêmes dirigeants peuvent exacerber le stress des employés plutôt que de l’atténuer, si la relation existant entre eux est tendue ou négative (Culbertson et al., 2009), ce qui est le cas de l’entreprise actuelle « L’ambiance » dans laquelle le Directeur menace ses employés de licenciement sans retenue.

4.2 DISCUSSION

L’analyse des résultats issus de cette recherche permet de mettre en lumière la complexité des pratiques de gestion des personnes au sein des entreprises béninoises et d’examiner la manière dont les styles de leadership influencent les dynamiques de travail quotidiennes, que ce soit dans le contexte béninois que québécois.

Dans une perspective comparative et réflexive, le tableau ci-après synthétise les principaux résultats observés dans les petites et moyennes entreprises (PME) béninoises et les mets en relation avec des pistes de solutions édifiées par l'expérience professionnelle acquise dans le contexte occidental.

Tableau 3. Gestion des personnes au Bénin et en occident : analyse croisée et pistes de solutions

Thèmes	Constats effectués dans certaines organisations béninoises	Apport comparatif occidental (Québec)	recommandations
Statut du travailleur (personne ou ressource)	Le travailleur est considéré avant tout comme une ressource productive, mobilisée selon les besoins de l'organisation.	Le travailleur est davantage reconnu comme une personne à part entière ayant des besoins psychologiques et sociaux (Deci et Ryan, 2017)	Introduire progressivement une reconnaissance de la personne au travail (écoute active, respect, considération) sans omettre les impératifs de performance (Belabbes et Barthe, 2016)
Leadership (4.1.1.4)	Leadership autoritaire ou paternaliste, basé sur l'autorité, l'obéissance et la Centralisation du pouvoir, faible autonomie des employés, communication descendante, manque de dialogue Etogo (2022).	Leadership participatif ou transformationnel valorisant la collaboration et l'autonomie. La participation des employés aux décisions favorise l'autonomie et l'engagement. Le feedback régulier et l'équilibre des charges sont normés dans les PME québécoises	Evoluer vers un paternalisme bienveillant en intégrant la consultation et le dialogue, sans mettre en cause brutalement l'autorité.
Communication interne (4.1.5)	Communication descendante, Tension, peur d'exprimer ses ressentis, faible innovation,	Hiérarchie plus horizontale, favorisant le partage des idées.	Maintenir une structure hiérarchique claire en créant des espaces d'expression sécurisés pour les employés. La communication interne devient donc le moyen de favoriser l'implication des employés (Décaudin et Igalens, 2017).

Thèmes	Constats effectués dans certaines organisations béninoises	Apport comparatif occidental (Québec)	recommandations
Reconnaissance au travail 4.1.2.1	Presque absente, priorité donnée aux résultats	La reconnaissance (formelle et informelle) en occident passe par des évaluations régulières et des encouragements explicites et est considérée comme levier de motivation et de bien-être (Deci et Ryan, 2017).	Instauration d'un système de reconnaissance formelle et informelle (feedbacks, félicitations, récompenses symboliques). Brun et Dugas (2008) soulignent que la reconnaissance sociale telle que les éloges en publics ou l'appréciation du travail accompli sont cruciales.
Motivation des employés (Une motivation contrôlée par la peur de perdre son emploi et les contraintes économiques. Pas de politiques réelles de motivation des employés.	Motivation plus autodéterminée, basée sur l'autonomie, la compétence et le sens du travail	Accorder une autonomie relative dans l'exécution des tâches, même dans un cadre hiérarchique rigide.
Climat de travail (4.1.1.1)	Climat parfois tendu, marqué par la fatigue émotionnelle et le manque d'empathie. Selon Desrumaux et al. (2018), un climat basé sur la peur et la précarité affecte le moral des employés et nuit à leur engagement.	Climat d'avantage orienté vers le bien-être et la qualité de vie au travail (Belabbes et Barthe, 2016)	Renforcer les relations interpersonnelles, la solidarité, l'empathie et la communication interne. Maintenir un climat de travail sain.
Charge de travail et épuisement professionnel (4.1.1.2)	Surcharge de travail normalisée et très peu régulée	Régulation plus formalisée de la charge de travail et une attention portée aux risques psychosociaux.	Mettre en place une répartition équitable de la charge de travail, respecter les pauses et le bien-être des employés. L'épuisement professionnel impacte négativement la satisfaction et le rendement au travail (Low et al., 2001).
Bien-être, santé mentale et équilibre vie privée et vie professionnelle (4.1.3)	Bien-être très peu ou presque pas pris en compte, pas de réel équilibre entre travail-vie personnelle	Politiques plus explicites de bien-être, respect des temps de repos	Encourager le respect des temps de repos et une organisation plus claire du travail

Thèmes	Constats effectués dans certaines organisations béninoises	Apport comparatif occidental (Québec)	recommandations
Turnover et engagement (4.1.7)	Désengagement implicite, une rotation élevée du personnel, bien que contraint par le manque d'opportunité. L'absence de respect et de soutien hiérarchique alimente un stress professionnel excessif, ce qui augmente les intentions de départ (Johnson et al., 2000).	Mobilité choisie et régulée, engagement plus ou moins durable. Rotation du personnel évaluée et stabilisée avec le temps.	Renforcer l'engagement par la reconnaissance, le respect et la clarté dans les attentes. La satisfaction au travail (salaire, promotion, hiérarchie et collègues) est un prédicteur significatif de la propension à quitter (Johnson et al., 2000).

De l'analyse du tableau 3 ressort les différences structurelles entre certaines pratiques de gestion observées dans des organisations béninoises et les modèles de gestion occidentaux, sans pour autant opposer de façon normative ces deux contextes. Dans le cadre béninois, la gestion des personnes est souvent guidée par une logique instrumentale où le travailleur est avant tout considéré comme une matière productive au service de la survie et de la performance organisationnelle et non comme un être de chair et de sang (Chanlat, 1990). Cette orientation découle largement de contraintes économique et historique qui pèsent sur les entreprises et ne saurait être assimilée à une volonté systématique des dirigeants de déshumaniser les travailleurs.

En effet, le leadership observé dans l'étude du contexte béninois repose principalement sur des formes autoritaires et paternalistes, où la hiérarchie constitue un repère central dans la régulation des relations de travail et considérée comme l'expression d'une culture organisationnelle où le dirigeant est le seul détenteur du pouvoir décisionnel sans obligation de consultation de ses collaborateurs, tout comme l'indiquent Blunt et Jones (1997) qui soutiennent que les relations professionnelles et les processus de prise de décision sont fortement influencés par les structures hiérarchiques, le respect des anciens et la solidarité communautaire. Toutefois, en limitant le dialogue et la participation des collaborateurs aux prises de décisions, ce style de gestion fragilise leur subjectivité et leur engagement à l'avenir faisant abstraction du fait que la communication interne est un moyen

central de tous les processus créateurs de valeur (Décaudin et Igalens,2017). Les pistes de solutions dégagées invitent ainsi à une évolution vers un paternalisme plus bienveillant, intégrant progressivement le dialogue et la consultation des pairs sans mettre en cause radicalement l'autorité du supérieur.

Cependant, dans certaines organisations béninoises, la reconnaissance est souvent limitée, implicite et peu formalisée, ce qui ancre la motivation des employés dans des formes majoritairement contrôlées par la nécessité économique, la loyauté envers la hiérarchie ou la crainte de sanctions. Néanmoins, d'après (Bachelard, 2017) la motivation au travail ne résulte pas d'une simple relation de cause à effet, mais repose essentiellement sur le sens que chaque employé attribue à son expérience, et à son contexte professionnel. Les besoins d'ordre inférieur, comme le salaire et les conditions de travail, bien qu'importants, sont insuffisants pour stimuler durablement la motivation (Karrakchou, 2020). Sur ce, l'absence de reconnaissance et de motivation peut donc selon De Gasparo (2021) plonger un employé compétent dans un état d'incertitude, l'amenant à douter de ses compétences, ce qui finit par les affecter réellement ; de même, qu'une incompréhension non discutée entre collègues peut durablement ébranler leur confiance mutuelle. Ainsi pour le bien-être des employés, les gestionnaires doivent instaurer un système de reconnaissance formelle et informelle (feedbacks, félicitations, récompenses symboliques) et accorder une autonomie relative dans l'exécution des tâches, même dans un cadre hiérarchique rigide.

La charge de travail quant à elle constitue une source non négligeable de tension dans certaines organisations béninoises où la surcharge tend à être banalisée et très peu canalisée, déstabilisant l'équilibre entre vie travail et vie personnelle. Cette situation s'explique par une forte pression sur la performance et le manque de ressources humaines adéquates. L'absence de régulation formelle liée à la charge de travail serait donc un facteur de risques psychosociaux et d'épuisement professionnel. Ce qui est cohérent avec le point de vue de Dejourn (2009) qui soutient que la rigidité managériale peut provoquer une souffrance au travail surtout lorsque les besoins fondamentaux ne sont pas pris en compte. Par ailleurs, les modèles occidentaux notamment ceux observés au Québec et en Europe reconnaissent

davantage l'employé comme une personne à part entière, porteuse de besoins psychologiques tels que l'autonomie et le sentiment d'appartenance (Beaupré et Cloutier, 2007). Ils accordent une attention plus structurée à la gestion de la charge de travail et privilégient, dès lors, une répartition plus équilibrée du travail.

Somme toute, l'amélioration de la gestion des personnes dans le contexte béninois passe par une démarche progressive et adaptée, qui tient compte à la fois des contraintes organisationnelles et du respect dû à la personne au travail. Pour accroître la motivation et l'engagement des employés, il s'avère indispensable de développer un management bienveillant et sensible à la reconnaissance, sans mettre en cause l'autorité hiérarchique.

Toutefois, il est important de noter que cette recherche ne prétend pas que ces pratiques instrumentales concernent tout le paysage organisationnel du Bénin. Loin de là, certaines entreprises font déjà figure d'exceptions en adoptant des approches plus respectueuses de la personne au travail. Ces suggestions s'inscrivent donc dans une démarche d'amélioration continue, qui prend en compte les contraintes économiques, les normes culturelles et les avancées théoriques récentes en gestion des personnes.

CONCLUSION GÉNÉRALE

La gestion des personnes au travail s'appuie sur plusieurs approches théoriques issues des sciences de gestion et de la psychologie du travail, qui éclairent la manière dont les organisations influencent l'expérience des individus. Les travaux sur le leadership, la motivation et la reconnaissance soulignent que les pratiques managériales jouent un rôle central dans l'engagement des personnes et dans la qualité de leur vécu professionnel (Belabbes et Barthe, 2016 ; Deci et Ryan, 2017 ; Etogo, 2022 ; Aycan, 2005). Certains travaux insistent sur le poids du climat de travail, de la charge de travail et des risques psychosociaux, en montrant leurs effets sur le bien-être, la santé mentale et les phénomènes d'épuisement professionnel (Bachelard, 2017 ; Maslach et Leiter, 2016). Aussi, les approches critiques invitent à questionner la place réellement accordée à la personne dans les organisations et à intégrer les contextes culturels et institutionnels qui structurent les pratiques de gestion, en particulier dans les pays africains (Hernandez et Kamdem, 2007 ; Etogo, 2022).

En utilisant l'autopraxéographie comme démarche méthodologique, cette recherche a permis la compréhension des pratiques de gestion des personnes dans le contexte béninois en partant des expériences et du parcours professionnel du chercheur afin d'approfondir les réalités organisationnelles avec recul et réflexivité. Cette approche a permis de progresser d'une approche uniquement théorique de la gestion des personnes vers celle qui permet de se rendre compte de situations concrètes, pour la plupart complexes. Il ressort des analyses effectuées que, dans certaines organisations béninoises, les approches managériales sont majoritairement marquées par une logique de surveillance accrue, de hiérarchie trop prononcée et de performance au point où le personnel est parfois considéré comme des ressources à exploiter que comme des êtres humains, acteurs du travail. Ses faits pouvant être vécu comme déshumanisante, n'est absolument pas généralisable à toutes les entreprises

béninoises. Elle s'inscrit plutôt dans un contexte traversé par de fortes contraintes économiques, des rapports d'autorité historiquement ancrés et une pression soutenue sur les résultats (Hernandez et Kamdem, 2007 ; Etcheu, 2013). Il apparaît également que certaines entreprises se distinguent en développant des pratiques plus attentives au climat de travail et au bien-être des employés.

La comparaison avec le contexte occidental, en particulier québécois, met en avant des modes de gestion plus tournés vers la reconnaissance, le dialogue interne, la maîtrise de la charge de travail et l'attention à la santé mentale, qui constituent autant de sources d'inspiration pour faire évoluer progressivement certaines pratiques au Bénin, sans chercher à copier les modèles occidentaux (Dujarier, 2016 ; Dejours, 2009 ; Linhart, 2015). Sur le plan scientifique, ce travail apporte une contribution aux recherches sur la gestion des personnes en Afrique en proposant une analyse contextualisée des pratiques managériales, et montre que l'autopraxéographie est une démarche pertinente pour appréhender la complexité des relations de travail tout en respectant des exigences de rigueur et de réflexivité propres à un mémoire de maîtrise (Fortier et Albert, 2015). Sur le plan pratique, les pistes proposées montrent que l'amélioration de la gestion des personnes peut passer par des actions progressives et réalistes, comme le renforcement de la reconnaissance, une meilleure communication, une régulation plus réfléchie de la charge de travail et une attention accrue portée au climat organisationnel. Ses perspectives créent des conditions favorables à la motivation, à l'engagement et à une meilleure qualité de vie au travail dans le respect de l'harmonie organisationnelle.

Somme toute, ce mémoire ouvre des perspectives de recherches, notamment en intégrant des données pragmatiques supplémentaires et en étendant l'analyse à d'autres structures organisationnelles africaines. La gestion des personnes étant inséparable de son cadre socioéconomique et culturel, toute introspection sur son évolution doit être contextualisée progressivement et respecter les réalités humaines du travail.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aktouf, O. (2006). *Le management : entre tradition et renouvellement* (4e éd). Gaëtan Morin.
- Amadou Sanni, M. (2017). Langues parlées au sein du ménage et assimilation linguistique au Bénin. *Cahiers québécois de démographie*, 46(2), 219–239. <https://doi.org/10.7202/1054053ar>
- Amadou Sanni, M. et Atodjinou, M., C. (2012). État et dynamique des langues nationales et de la langue française au Bénin. Québec : Observatoire démographique et statistique de l'espace francophone/Université Laval, 54 p. (Collection Rapport de recherche de l'ODSEF)
- Anasse, A., Bidan, M., Ouedraogo, A., Oruezabala, G., & Plane, J. (2020, 05). Alternatives africaines en management - entre frugalité et agilité. *Revue française de Gestion*, 46, 77-100. doi: <https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00455>
- Albert, M. N. (2017). Créer une communauté de personnes pour faciliter la réussite des transferts d'entreprise. *Projectics/Proyéctica/Projectique*, (2), 25-39.
- Albert, M.-N. et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie des réflexivités comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport à une pratique difficilement vécue. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels - RIPCO*, HS(Supplement), 163-175. <https://doi.org.ezproxy.uqar.ca/10.3917/rips1.hs04.0163>.
- Albert, M.-N. et Lazzari Dodeler, N. (2022), « D'une association d'individus à des communautés de personnes : comment favoriser la complexité pour comprendre la diversité dans les organisations », *Journal of Organizational change Management*, vol. 35, n° 8, p. 1-12. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0026>
- Albert M-N. et Lazzari Dodeler. (2023). Gérer des personnes dans la complexité : un changement de paradigme. *Revue Interventions économiques*, 69. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.22738>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.
- Aycan, Z. (2000). Psychologie industrielle et organisationnelle interculturelle : contributions, développements passés et orientations futures. *Journal de psychologie interculturelle*, 31(1), 110-128. <https://doi.org/10.1177/0022022100031001009>

- Bachelard, O. (2017). Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives. *Regards*, 51(1), 169. <https://doi.org/10.3917/regar.051.0169>
- Barthe, N. et Belabbes, K. (2016). La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Management & Avenir*, 83, 95-113. <https://doi.org/10.3917/mav.083.0095>
- Beau, P. (2019). Un nouveau gestionnaire : le « responsable du bonheur ». *Gestion*, 44(2), 34-37.
- Beaupré, D. et Cloutier, J. (2007). La gestion à « haute performance » dans la fonction publique québécoise : pratiques mobilisatrices et cohérence. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 62(3), 516–539. <https://doi.org/10.7202/016491ar>
- Ben Hassel, F. B., et Raveleau, B. (2010). *Management humain des organisations : grandeurs et misères de la fonction de dirigeant*. Editions L’Harmattan.
- Brenbrahim, Z. (2006). Éthique et gouvernance : entre intentions et pratiques. *Revue management et avenir*, (1), 43-59.
- Bertholet, J. F., et Gaudet, M. C. (2018). Fidélisation ou rétention : pourquoi vos employés restent-ils ? *Gestion*, 43(3), 110-111.
- Bessire, D., et Mesure, H. (2009). Penser l’entreprise comme communauté : fondements, définition et implications. *Revue Management et Avenir*, 30, 30–50. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.3917/mav.030.0030>
- Bley, D., et Vernazza-Licht, N. (2006). Villes et qualité de vie. <https://hal.science/hal-01295053v1>
- Bouffard, L. (2017). Compte rendu de [Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory. Basic psychological needs in motivation, development and wellness*. New York, NY : Guilford Press]. *Revue québécoise de psychologie*, 38(3), 231–234. <https://doi.org/10.7202/1041847ar>
- Bourdieu, P. (2001). *Science de la science et réflexivité. Raisons d’agir*, Paris.
- Blunt, P. et Jones, M. L. (1997), « Exploring the limits of Western leadership theory in East Asia and Africa », *Personnel Review*, vol. 26 n° 1/2, pp. 6-23. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.1108/00483489710157760>
- Bouzida, Z. et Malek, N. (2023). La théorie de l'autodétermination, la motivation des employés et le modèle SCARF: une revue de la littérature sur les dernières avancées en neuro-management. *Al Bashaer Economic Journal*, 9(1).
- Brunault, P., Fouquereau, E., et Gillet, N. (2012). La qualité de vie au travail. *Philippe Colombat : Qualité de vie au travail et management participatif*, 49-59.

- Burakova, M., et Leduc, S. (2014). Risques psychosociaux, Qualité de vie au travail : Opposition ou complémentarité ? De la prévention à la promotion de la santé au travail. *Santé Au travail et risques psychosociaux : tous Préventeurs*, 73-96.
- Carroll, T., Foucher, R., et Gosselin, E. (2012). La prévention du harcèlement psychologique au travail : de l'individu à l'organisation. *Gestion 2000*, 29(3), 115-130.
- Chanlat, J. F. (1990). *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Presses Université Laval.
- Clayé, F. (2019). Le management en Afrique : authenticité, échanges culturels et hybridité. *Management international / International Management / Gestion Internacional*, 23, 172–182. <https://doi.org/10.7202/1068543ar>
- Comeau 1, Y., et Davister 2, C. (2008). La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable ». *Revue internationale de psychosociologie*, 14(2), 203-223.
- Cohen*, R. H. (2013). Plaidoyer pour un leadership bienveillant. *L'Expansion Management Review*, (1), 90-99.
- Conseil Continuum, G. (2005). Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi [ressource électronique] / [conception et rédaction, groupe conseil Continuum].
- Cru, D. (2014). Le risque et la règle. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.3917/eres.cru.2014.01>.
- Culbertson, S. S., Huffman, A. H., & Alden-Anderson, R. (2009). Leader–Member Exchange and Work–Family Interactions: The Mediating Role of Self-Reported Challenge- and Hindrance-Related Stress. *The Journal of Psychology*, 144(1), 15–36. <https://doi.org/10.1080/00223980903356040>
- D'Almeida, N. D., & Libaert, T. (2002). *La communication interne de l'entreprise*. Dunod.
- Danna, K. et Griffin, R. W. (1999). Santé et bien-être au travail : revue et synthèse de la littérature. *Journal de gestion*, 25(3), 357-384. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.1177/014920639902500305>
- Décaudin, J. et Igalens, J. (2017). Chapitre 1. Pourquoi développer une communication interne ? La communication interne - 4e éd. Stratégies et techniques. (p. 5 -52). Dunod. <https://shs-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/la-communication-interne--9782100761944-page-5?lang=fr>.
- De Gasparo, S. (2021). Repenser le lien entre travail et santé : pour un nouveau modèle économique de la performance. *S. Le Garrec (dir. publ.). Les servitudes du bien-être au travail : impacts sur la santé*. Toulouse, érès, 223-246

- Dehbi, S., et Angade, K. (2019). Du Positionnement Epistémologique à La Méthodologie De Recherche : Quelle démarche Pour La Recherche En Science De Gestion?. *Revue Economie, Gestion et Société*, 1(20).
- Dejours, C. (2009). Travail vivant. Payot.
- Dellemotte, J. (2017). 4. Thomas Hobbes vs. John Locke et l'essor de l'individualisme. In Histoire des idées économiques (pp. 55-80). Dunod. <https://www.cairn.info/histoiredes-idees-economiques--9782100754373-page-55>
- Delery, J. E. et Doty, D. H. (1996). Modes de théorisation dans la gestion stratégique des ressources humaines : tests de prédictions de performances universalistes, de contingence et de configuration. *Journal de l'Académie de gestion*, 39(4), 802-835.
- DeNisi, A. et Smith, C. E. (2014). Évaluation du rendement, gestion du rendement et rendement au niveau de l'entreprise : un examen, un modèle proposé et de nouvelles orientations pour la recherche future. *Annales de l'Académie de gestion*, 8(1), 127-179.
- Desbrières, P. (2002). Les actionnaires salariés. *Revue française de gestion*, no 141(5), 255-281. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-5-page-255?lang=fr>.
- Dejours, C. (2009). Travail vivant. Payot.
- Dia, A. L. (1991). Le management africain, Mythe ou réalité. *Revue internationale P.M.E.*, 4(1), 29-48. <https://doi.org/10.7202/1008024ar>
- Diener, E., Wirtz, D., Biswas-Diener, R., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., & Oishi, S. (2009). New Measures of Well-Being. In *Social indicators research series* (pp. 247-266). https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4_12
- Diener, E., Oishi, S., et Lucas, R. E. (2003). Personnalité, culture et bien-être subjectif : évaluations émotionnelles et cognitives de la vie. *Revue annuelle de psychologie*, 54(1), 403-425.
- Dujarier, M. A. (2016). Apports d'une sociologie de l'activité pour comprendre le travail. *L'activité en théories-Regards croisés sur le travail*.
- Dupuis, G., Tousignant-Groulx, J., et Bonneville-Hébert, N. (2019). Qualité de vie au travail et épuisement professionnel, l'une peut-elle aider à prévenir l'autre ? *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(2), 100-115. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2019.02.003>

- Etcheu, J. (2013). L'implication du paternalisme dans la sélection du personnel à la formation : une étude de cas des PME camerounaises. *Humanisme et Entreprise*, 312(2), 73. <https://doi.org/10.3917/hume.312.0073>
- Etogo, G. (2022). Face aux vices et aux vertus du leadership paternaliste en contexte africain. *Management International*, 26(3), 85-97. <https://doi.org/10.7202/1090293ar>
- Fourez, G. et Larochelle, M. (2009). Avant-propos. L'épistémologie, qu'est-ce ? Dans : G. Fourez et M. Larochelle (Dir), *Apprivoiser l'épistémologie* (pp. 9-22). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.foure.2002.01.0009>
- Fortier, M., et Albert, M.-N. (2015). De la ressource à l'être humain : vers la gestion des personnes. *Sage Open*, 5(3). <https://doi.org/10.1177/2158244015604347>
- Gilbert, M. H. (2009). La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement.
- Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V., et Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *European review of applied psychology*, 61(4), 195-203.
- Grant, A. M., et Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management annals*, 3(1), 317-375.
- Greenwood, R. C. (1981). Gestion par objectifs : Développée par Peter Drucker, assisté de Harold Smiddy. *Revue de l'Académie de gestion*, 6(2), 225-230.
- Fletcher, C. (2004). *Évaluation et rétroaction : faire fonctionner l'évaluation du rendement*. Éditions CIPD.
- Haslam, N. (2006). Dehumanization: An integrative review. *Personality and social psychology review*, 10(3), 252-264.
- Hassel, F. B., et Raveleau, B. (2010). *Management humain des organisations. Grandeurs et misères de la fonction de dirigeant* (p. 380). L'Harmattan.
- Hendrix, WH, Robbins, T., Miller, J. et Summers, TP (1998). Effets de la justice procédurale et distributive sur les facteurs prédictifs du turnover. *Journal du comportement social et de la personnalité*, 13 (4).
- Henry, A. (1991). Vers un modèle du management africain (Toward a Model of African. Management). *Cahiers d'Études africaines*, 31(124), 447-473. <http://www.jstor.org/stable/4392346>

- Hernandez, É. et Kamdem, E. (2007). Universalité ou contingence de l'enseignement de la gestion Le cas de l'Afrique. *Revue française de gestion*, n° 178-179(9), 25-41. <https://doi.org/10.3166/rfg.178-179.25-41>.
- Hollandts, X. (2009). La gestion participative, une utopie réalisée ? L'expérience d'Alexandre Dubois aux aciéries de Bonpertuis. *Revue Internationale de L'économie Sociale : Recma*, 313, 86. <https://doi.org/10.7202/1020925ar>
- Housset, E. (2007). La vocation de la personne. L'histoire du concept de personne de sa naissance augustinienne à sa redécouverte phénoménologique. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.houss.2007.01>
- Jauvin, N., Sassine, M.-P., Boisclair, M.-C., Yergeau, M., Institut national de santé publique du Québec Direction des risques biologiques et de la santé au travail, & Institut national de santé publique du Québec. (2019). Conciliation travail-vie personnelle : point de vue de travailleuses et pistes d'action pour des contextes de travail plus favorables à la santé mentale : rapport de recherche. INSPQ, Institut national de santé publique du Québec. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/4027531>
- Johnson, J. T., Griffith, R. W., et Griffin, M. (2000). Factors discriminating functional and dysfunctional salesforce turnover. *Journal of business & industrial marketing*, 15(6), 399-415.
- Kamoche, K. N., Debrah, Y., Horwitz, F., & Muuka, G. N. (2004). Managing human resources in Africa.
- Karrakchou, S. (2020). La motivation du capital humain : facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle. *Revue française d'Economie et de Gestion*, 1(2).
- Koys, D. J. (2001). Les effets de la satisfaction des employés, du comportement de citoyenneté organisationnelle et du roulement sur l'efficacité organisationnelle : une étude longitudinale au niveau de l'unité. *Psychologie du personnel*, 54(1), 101-114.
- La géographie du Bénin | Présidence de la République du Bénin*. (s. d.). Présidence de la République du Bénin. <https://www.presidence.bj/home/le-benin/geographie/>
- Lavorata, L. (2009). Intégrer l'éthique dans l'entreprise Un moyen d'impliquer les commerciaux et de les dissuader de la quitter. *Décisions Marketing*, 55(3), 53-64. <https://doi.org/10.3917/dm.055.0053>.
- Larzillière, A., Vermeulen, C., et Dubiez, E. (2014). Gestion participative et animation sociale.

- Lepak, D. P. et Snell, S. A. (2002). Examen de l'architecture des ressources humaines : les relations entre le capital humain, l'emploi et les configurations des ressources humaines. *Journal de gestion*, 28(4), 517-543.
- Lépineux, F., Rosé, J., Bonanni, C. et Hudson, S. (2016). Chapitre 6. La RSE : une opportunité stratégique. *La RSE - La responsabilité sociale des entreprises - 2e éd. Théories et pratiques.* (p. 145 -183). Dunod. <https://shs-cairn-info.ezproxy.uqar.ca/la-rse-la-responsabilite-sociale-des-entreprises--9782100749577-page-145?lang=fr>.
- Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K. et Moncrief, W. C. (2001). Antécédents et conséquences de l'épuisement professionnel des vendeurs. *Revue européenne de marketing*, 35(5/6), 587-611.
- Maillet, S., Courcy, F. et Leblanc, J. (2016). Évaluation et intervention en matière de climat psychologique de travail chez le personnel infirmier : une revue de la littérature. *Recherche en soins infirmiers*, 125, 84-97. <https://doi.org/10.3917/rsi.125.0084>
- Martel, JP et Dupuis, G. (2006). Qualité de vie au travail : Problèmes théoriques et méthodologiques, et présentation d'un nouveau modèle et instrument de mesure. *Recherche sur les indicateurs sociaux*, 77, 333-368.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, M. A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'ÉMMBEP. *Canadian journal of public health*, 89, 352-357.
- Mele D. (2012). The Firm as a "Community of Persons": A Pillar of Humanistic Business Ethos. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 89–101. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1051-2>
- Mintzberg, H., Simons, R., et Beau, K. (2002). Beyond selfishness. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 67-74. Retrieved from <https://ezproxy.uqar.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/beyond-selfishness/docview/224964123/se-2>
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding companies as communities. *Harvard business review*, 87(7/8), 140-143.
- Morris, S., Snell, S. A., et Lepak, D. (2006). An architectural approach to managing knowledge stocks and flows: implications for reinventing the HR function. In *Reinventing HRM* (pp. 57-80). Routledge
- Murphy, K. R., et Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage.
- Nadistic T., (2017), Bien-être et efficacité des agents chargés du service public, in Bachelard O., *Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant*, Presses de l'EHESP.

Naughton, M. (2015). Penser institutionnellement l'entreprise : voir sa nature comme une communauté de personnes et sa raison d'être comme le bien commun. L'humanisme dans l'économie et les affaires : perspectives de la tradition sociale catholique, 43, 179.

Nations Online : Carte politique du Bénin 1200 pixel - Projet Nations Online

Nkomo, S. M. (2011). Une lecture postcoloniale et anticoloniale du leadership et du management « africains » dans les études organisationnelles : tensions, contradictions et possibilités. *Organisation*, 18(3), 365-386. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.1177/1350508411398731> (Travail original publié en 2011)

Paillette*, C. (2010). De l'Organisation d'hygiène de la SDN à l'OMS : Mondialisation et régionalisme européen dans le domaine de la santé, 1919-1954. *Bulletin de l'institut Pierre Renouvin*, (2), 193-198.

Payette, B., et Chrétien, L. (2020). L'harmonisation travail-vie personnelle des gestionnaires du réseau de la santé : exploration des défis et des stratégies. *Ad Machina*, 4, 55-74. <https://doi.org/10.1522/radm.no4.1244>

Pichault, F. et Nizet, J. (2013). Le management interculturel comme processus de traduction. Le cas d'une entreprise béninoise. *Management international / International Management / Gestion Internacional*, 17(4), 50-57. <https://doi.org/10.7202/1020669ar>

Poilpot-Rocaboy, G. (2010). Comprendre la violence au travail : le cas du harcèlement psychologique. *Humanisme et Entreprise*, n° 296(1), 9-24. <https://doi.org/10.3917/hume.296.0009>.

Prummer, K., Human-Vogel, S., Graham, M. A. et Pittich, D. (2024, juin). Le rôle du mentorat dans le développement de l'intelligence émotionnelle des leaders : exploration des types de mentorat, de l'intelligence émotionnelle, des facteurs organisationnels et du genre. Dans *Frontières de l'éducation* (vol. 9, p. 1393660). Frontiers Media SA.

RIBOUIS, D. G. T. (2023). Influence du style de management sur la pérennisation des acquis des projets de développement communautaire: Une approche mixte au Bénin. *Alternatives Managériales Economiques*, 5(3), 290-307.

Saint-Onge, S., AUDET, M., HAINES, V., et PETIT, A. (2004). Relever les défis de la gestion des ressources humaines. Gaétan Morin Éditeur

Saputra, K. A. K., Dewi, P. E. D. M., Larasdiputra, G. D., Manurung, D. T. et Amani, T. (2020). Prévention de l'utilisation frauduleuse des fonds Gestion Soutien opérationnel Éducation. *Revue internationale de réadaptation psychosociale*, 24(06).

Sautter, G. (1979). Le paysage comme connivence. Hérodote Paris, (16), 40-67.

- Saint-Onge, S., AUDET, M., HAINES, V., et PETIT, A. (2004). Relever les défis de la gestion des ressources humaines. Gaétan Morin Éditeur.
- Simard, G., Doucet, O. et Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60(2), 296–319. <https://doi.org/10.7202/011723ar>
- Soufiane, K. 2020. La motivation du capital humain : facteur déterminant de l'engagement au travail et de la performance organisationnelle. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 1, 2 (août 2020).
- Sznelwar, L. et Hubault, F. (2015). Un sujet, mais quel sujet ? La question de la subjectivité en ergonomie. *Travailler*, n° 34(2), 53-74. <https://doi.org/10.3917/trav.034.0053>.
- Taskin, L., et Dietrich, A. (2020). Management Humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel. De Boeck supérieur
- Téné, T. (2019). Déployer une culture RSE en Afrique. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, Août 2019(3), 76-79. <https://doi.org/10.3917/rindu1.193.0076>
- Thevenet M., (2017), Le bien-être au travail, une dimension collective, in Bachelard O., Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant, Presses de l'EHESP.
- Thiltgès, É., et Wunsch, G. (1991). Santé et Environnement. Un cadre conceptuel. *Bulletin de la Classe des Lettres et des Sciences Morales et Politiques*, 2(1), 287-308. <https://doi.org/10.3406/barb.1991.22772>
- Thwaites, J. D. (2019). L'humain, plus qu'une ressource au coeur de la gestion. Presses de l'Université Laval.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation et satisfaction au travail. *Décision de la direction*, 36(4), 226-231.
- Thompson, A. (2013). Gestion des ressources. Dans *l'Encyclopédie Canadienne*. <https://thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/gestion-des-ressources>
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. et Ulrich, M. D. (2013). L'état de la profession des RH. *Gestion des ressources humaines*, 52(3), 457-471.
- Ulrich, D. (1996). Champions des ressources humaines : le prochain programme pour ajouter de la valeur et obtenir des résultats. Harvard Business Press.
- Vallery, G., Chaumon, M. E. B., Brangier, E., et Dubois, M. (2019). *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés-2e éd.* Dunod.

Voydanoff, P. (2005). Conséquences des exigences et des ressources qui transcendent les frontières sur les conflits entre le travail et la famille et le stress perçu. *Journal de psychologie de la santé au travail*, 10(4), 491-503. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.1037/1076-8998.10.4.491>

Zghal, R. (2003). Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes ? *Gestion*, 28, 26-32. <https://doi.org/10.3917/riges.282.0026>

