



Vers l'émergence d'un nouveau type de manager sénégalais : Analyse des dynamiques bureaucratiques et de leur impact à partir de l'expérience professionnelle dans une organisation centralisée au Sénégal

Mémoire présenté

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

PAR

© **Moustapha Djamil Seck**

Novembre 2025

Composition du jury :

Jonathan Harvey, président du jury, Université du Québec à Rimouski

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

Maxime Amah Médédé, examinateur externe, OBD Groupe

Dépôt initial le 06 octobre 2025

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.

DÉDICACES

Je ne pourrai poursuivre ce travail sans le dédier aux personnes qui me sont chères. C'est grâce à elles que j'ai su trouver les mots tout au long de la rédaction de mon mémoire.

- Mon père Alassane SECK et ma mère Mairame DIALLO, je vous remercie du soutien moral en restant toujours à mes côtés dans les moments difficiles, de votre assistance, votre protection à toute épreuve. Qu'Allah vous procure la santé et une longue vie afin qu'on puisse réaliser nos projets envers vous.
- Mame Diarra BOP et Bineta SYLLA, m'offrent toujours des moments agréables et un esprit de partage. Ils m'ont donné goût de la vie chaque fois que ma pensée se tourne vers eux.
- A toute ma famille réunie, plus particulièrement mes frères qui sont toujours au service de mes attentes. A mon frère Cheikh Seck pour ses conseils, sa disponibilité, son affection envers ma modeste personne.

A ma mère, mon père, mes frères
et sœurs, je vous remercie pour votre
soutien indéfectible...

REMERCIEMENTS

Cet ouvrage n'aurait jamais vu le jour sans l'intervention de toutes les personnes à qui je souhaite exprimer toute ma gratitude.

En premier lieu, je tiens à remercier ma directrice de recherche, Marie-Noelle Albert, pour son charisme, sa rigueur méthodologique, son humanité et sa disponibilité durant tout le projet de recherche. Je souhaite également remercier l'ensemble des professeurs du programme de gestion des personnes en milieu du travail de l'Université du Québec à Rimouski pour les connaissances transmises, lesquelles ont contribué à perfectionner ma posture professionnelle.

Je tiens à manifester ma sincère reconnaissance à Cheikh Ahmadou Bamba Ngom et Mouhamadou Moukhtar Seye. Mes remerciements seraient incomplets sans une pensée pour toutes celles et ceux qui m'ont soutenu de prêt ou de loin. À mes frères et sœurs (Mouhamet Lamine Seck, Ibrahima Seck, Issa Seck, Sophie Seck). Je vous remercie pour votre soutien constant. A mes amis, Ahmed Salam Fall, André Lat Senghor, Kadiatou Ba pour leur présence et leur soutien moral tout au long de mon parcours.

Je remercie les couples Daouda Bop – Seynabou Ndiaye, Mamy Menhem - Oumar Camara et Moustapha Fall - Sala Cissé pour leurs conseils avisés et leur accompagnement précieux dans la réalisation de ce projet. Mes pensées vont également à la famille de Angélique Mendy, avec qui j'ai partagé d'agréables moments.

Je souhaite témoigner ma reconnaissance à Johanne Rousseau, une femme engagée et dévouée, reconnue à travers ses qualités humaines. J'exprime ma profonde gratitude à Johannie Tremblay et Roxanne Goulet Leduc pour la constance de leur confiance, leur humanité et leur sens profond de la valeur humaine.

RÉSUMÉ

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'impact des aspects bureaucratiques au sein d'une organisation centralisée sur la valorisation du capital humain et sur la performance organisationnelle au Sénégal, afin d'identifier des leviers stratégiques et opérationnels permettant de concilier le bien-être psychologique des managers et des travailleurs avec la performance économique des organisations. Celle-ci se distingue par une hiérarchie distante et par des processus dominés par une logique financière et organisationnelle, ce qui limite fortement la marge d'initiative. Cette étude examine l'influence des dynamiques organisationnelles sur la performance des entreprises, tout en mettant en lumière leurs effets négatifs sur le bien-être, la motivation, l'engagement affectif et la coordination des employés. Elle s'appuie sur les travaux de Fayol (1916), notamment ses quatorze principes du management, ainsi que sur les critiques contemporaines de la bureaucratie formulées par Crozier (1963), Mintzberg (2023), Morgan (1989) et Morin (2001). Ces références permettent d'établir un lien entre la théorie et l'expérience professionnelle du chercheur. L'analyse aborde également les perceptions des employés face à la rigidité bureaucratique et le rôle des gestionnaires dans la conciliation entre performance économique et valorisation du capital humain. La méthodologie est basée sur une approche exploratoire qualitative fondée sur l'autopraxéographie, centrée sur la subjectivité du chercheur et la mise en situation avec la relation de son vécu professionnel avec des cadres théoriques convergents ou divergents. Les résultats révèlent que l'autonomie individuelle demeure restreinte par la rigidité structurelle et la logique financière. La division du travail exige une coopération hiérarchique, tandis que la communication cloisonnée et la quête de rentabilité réduisent les travailleurs à de simples ressources adaptables.

Mots clés : Capital humain, bureaucratie, organisation centralisée, performance organisationnelle, leadership, motivation, division du travail, autonomie individuelle.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the impact of bureaucratic aspects within a centralized organization on the enhancement of human capital and organizational performance in Senegal, with the aim of identifying strategic and operational levers that reconcile the psychological well-being of managers and employees with the economic performance of organizations. This type of organization is characterized by a distant hierarchy and processes dominated by financial and organizational logic, which significantly limits individual initiative. The study examines how organizational dynamics influence company performance while highlighting their negative effects on employees' well-being, motivation, affective commitment, and team coordination. It draws on the works of Fayol (1916), particularly his fourteen principles of management, as well as on contemporary critiques of bureaucracy formulated by Crozier (1963), Mintzberg (2023), Morgan (1989), and Morin (2001). These references help establish a link between theory and the researcher's professional experience. The analysis also addresses employees' perceptions of bureaucratic rigidity and the role of managers in balancing economic performance with the recognition of human capital. The methodology is based on an exploratory qualitative approach, grounded in autopraxeography, focusing on the researcher's subjectivity and the connection between professional experience and both convergent and divergent theoretical frameworks. The findings reveal that individual autonomy remains constrained by structural rigidity and financial logic. The division of labor requires strong hierarchical cooperation, while compartmentalized communication and the pursuit of profitability reduce workers to mere adaptable resources.

Keywords : Human capital, bureaucracy, centralized organization, organizational performance, leadership, motivation, division of labor, individual autonomy

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	x
RÉSUMÉ	xiii
ABSTRACT.....	xv
TABLE DES MATIÈRES	xvii
LISTE DES TABLEAUX	xx
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL	5
1.1 ORGANISATION CENTRALISEE	5
1.1.1 L’administration industrielle et générale de Fayol (1916)	6
1.1.2 Les sept caractéristiques de la bureaucratie wébérienne	10
1.1.3 Bureaucratie et système social.....	12
1.1.4 Bureaucratie et pouvoir	14
1.1.5 Les métaphores organisationnelles.....	16
1.2 CONTEXTE SENEGALAIS	22
1.2.1 Enjeux politiques	22
1.2.2 Les enjeux sociaux économiques	23
1.2.3 Pratiques managériales sénégalaises et interculturalité : un regard comparatif.....	25
1.2.4 Deux cas particuliers d’organisations étatiques étudiées précédemment.....	36
1.3 OBJECTIF DE LA RECHERCHE	40
CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	43
2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	43

2.2	AUTOPRAXEOGRAPHIE	44
2.2.1	Choix de la méthode	45
2.2.2	Processus de l'autopraxéographie.....	45
2.2.3	Limites de l'autopraxéographie	46
2.3	ÉTHIQUE.....	47
2.3.1	Respect des personnes.....	47
2.3.2	Préoccupation du bien-être	48
2.3.3	Justice.....	48
2.3.4	Équilibre entre les avantages et les risques.....	49
2.3.5	Processus de consentement	50
2.4	PRESENTATION DE L'ORGANISATION	51
2.5	UTILISATION DE L'IA	53
	CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGES	55
3.1	TEMOIGNAGE 1.....	55
3.2	TÉMOIGNAGE 2.....	64
	CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSIONS DES RÉSULTATS.....	68
4.1	ANALYSE.....	68
4.1.1	La liberté de faire un choix	68
4.1.2	Autonomie dépendante dans une organisation centralisée	71
4.1.3	De l'obéissance en action créative : la surperformance individuelle par une volonté de réussir	73
4.1.4	Liberté individuelle et frein administratif face à l'initiative personnelle	75
4.1.5	Quand le contrôle qualité défie l'autorité hiérarchique	78
4.2	DISCUSSIONS	80
	CONCLUSION GÉNÉRALE	88
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	91

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Profil du chercheur	55
---------------------------------------	----

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ONCAD	Office Nationale de Coopération et d'Assistance au Développement
SONACOS	Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
OCA	Office de commercialisation Agricole
BSD	Banque Sénégalaise de Développement
ACP	Analyse en Composantes Principales
CCO	Communication Constitutive des Organisations
SONAR	Société Nationale d'Approvisionnement du monde Rural
SEIB	Société de l'Établissement Industriel de Baol
SEID	Société de l'Établissement Industriel de Dakar
SEIZ	Société de l'Établissement Industriel de Ziguinchor
CER	Comité d'Éthique de la Recherche
SEID	Société de l'Établissement Industriel de Dakar
SEIZ	Société de l'Établissement Industriel de Ziguinchor
PSE	Plan Sénégal Émergent
ICE	Inventaire des Caractéristiques Entrepreneuriales

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Trouver la mesure qui donne le meilleur rendement total, tel est le problème de la centralisation et de la décentralisation. Tout ce qui augmente l'importance du rôle des subordonnés est de la décentralisation ; Tout ce qui diminue l'importance de ce rôle est de la centralisation (Fayol, 1916, p. 37).

Contrairement à certains auteurs qui remettent constamment en question les fondements classiques du management formulés par Fayol (1916) à travers ses quatorze principes. Cette citation peut être interprétée comme l'expression, chez Fayol (1916), d'une volonté d'organiser le travail de manière à renforcer l'efficacité collective, tout en accordant une certaine autonomie aux subordonnés au sein d'une organisation.

Le sens au travail constitue un enjeu crucial dans le développement des compétences et dans la recherche de flexibilité interne des individus au sein de leur organisation. Aujourd'hui, la maîtrise des dynamiques humaines en milieu professionnel représente un facteur essentiel pour l'essor des organisations. Les défis liés à l'amélioration du bien-être des employés, à l'attraction de candidats qualifiés, ainsi qu'à la mise en place de programmes de formation permettant aux travailleurs de progresser dans leur carrière, constituent des points cruciaux auxquels les gestionnaires doivent répondre par des arguments concrets afin d'atteindre ces objectifs. À cet égard, Baitan et al. (2019), Morin et Gagné (2010) mettent en évidence l'importance d'une approche introspective des gestionnaires visant à favoriser l'épanouissement professionnel des travailleurs, notamment en adoptant des stratégies de développement des perceptions positives afin de redonner du sens à leur travail.

Dans les organisations contemporaines, la tension entre l'obsession pour la logique financière et la faible valorisation du capital humain demeure un enjeu majeur (Eraly, 2020). Les pratiques managériales sont souvent marquées par une bureaucratie rigide (Crozier, 1963), un recours excessif au recrutement de travailleurs saisonniers, ou encore par une

gestion à distance des équipes. Ces dynamiques fragilisent la stabilité professionnelle et le sentiment d'appartenance des employés. Elles contribuent également à une dégradation du climat organisationnel, se traduisant par une perte de motivation et une accentuation du présentéisme, générant stress, désengagement et conflits interpersonnels (Morin et Gagné, 2010). L'une des problématiques centrales réside ainsi dans le fait que la performance économique, reconnue comme levier du développement organisationnel, tend à être priorisée au détriment de la reconnaissance et de la valorisation des travailleurs.

Cette recherche se distingue particulièrement par son ancrage dans l'expérience professionnelle du chercheur en milieu industriel, où s'entrecroisent plusieurs enjeux complexes tels que la bureaucratie, l'accumulation de perceptions négatives chez les employés et le manque de coordination entre les équipes. L'objectif est de mettre en relation ces observations factuelles avec les principes classiques de Fayol (1916), ainsi qu'avec les apports de chercheurs contemporains ayant étudié la bureaucratie mécanisée et inefficace en contexte changeant, comme le souligne Mintzberg (2023). Mukhta et Wahiduzzaman (2024) proposent une lecture critique du système éducatif du Bangladesh à travers le fayolisme, qu'ils considèrent comme une centralisation rigide et verticale. Crozier (1963) développe une étude extensive et intensive pour analyser les jeux de pouvoir et de domination dans le contexte français. Musselin (2024), influencée par cette approche d'enquête, met en lumière les conditions de travail réelles des employés et transforme la sociologie des organisations en s'appuyant sur des pratiques concrètes d'investigation. Ensuite, Morgan (1989) critique Fayol (1916) en considérant la bureaucratie comme une machine déshumanisante. L'ensemble de ces démarches théoriques vise à formuler des pistes opérationnelles permettant de concilier la valorisation des compétences, l'engagement affectif fondé sur des perceptions positives et la stabilité psychologique des travailleurs.

De ce point de vue, dans le contexte sénégalais, Mbodj (1992) met en évidence les dérives d'une bureaucratie marquée par des recrutements pléthoriques, parfois fictifs, au sein de l'Office national de coopération et d'assistance au développement (ONCAD), conduisant à une mauvaise gestion financière de l'organisation. Son effondrement symbolise une

déconnexion profonde avec les réalités locales et a ouvert la voie à la création d'une nouvelle structure étatique, notamment la Société nationale de commercialisation des oléagineux du Sénégal (SONACOS SA), destinée à apporter des solutions stratégiques pour le redressement du plan agricole sénégalais. Mbodj (1992), Becker et al. (1999) soulignent une logique d'hybridation organisationnelle adoptée par cette dernière, combinant une centralisation stratégique au siège et une décentralisation fonctionnelle dans ses unités industrielles.

Toutefois, ce modèle, plus léger et plus pragmatique que celui de l'ONCAD, ne fut pas exempt de limites. Vanessa (2020) observe que la SONACOS SA demeure une organisation traditionnelle, davantage réactive que proactive, caractérisée par un faible investissement dans l'innovation et dans la formation transversale.

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'impact des aspects bureaucratiques au sein d'une organisation centralisée sur la valorisation du capital humain et sur la performance organisationnelle au Sénégal, afin d'identifier des leviers stratégiques et opérationnels permettant de concilier le bien-être psychologique des managers et des travailleurs avec la performance économique des organisations. Cette analyse s'appuie sur des cadres théoriques divergents et mobilise une méthode exploratoire centrée sur la subjectivité du chercheur, appelée autopraxeographie, afin de mettre en lumière les limites et les potentialités de ce modèle d'organisation, mais également de contribuer à une meilleure compréhension des enjeux bureaucratiques en contexte industriel.

Le chapitre 1 présente le cadre conceptuel, en précisant l'objectif de la recherche ainsi que l'analyse et la définition de la problématique. Le chapitre 2 porte sur le cadre méthodologique, en mettant l'accent sur le positionnement épistémologique et sur le processus d'analyse des données propres à l'étude. Enfin, le chapitre 3 est consacré aux analyses et aux discussions.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

Le cadre théorique de cette recherche vise à expliquer la bureaucratie centralisée au Sénégal dans le contexte d'une organisation agroalimentaire. Afin de comprendre la mission du chercheur, il a été nécessaire d'identifier, d'analyser et d'extraire des paramètres de redressement stratégique susceptibles de pallier les limites du modèle de management sénégalais. L'exploration d'un ensemble d'ouvrages scientifiques et culturels est mobilisée tout au long de la première partie du mémoire. Les enjeux bureaucratiques y sont discutés à travers les travaux de divers auteurs pionniers, mettant en relation le management interculturel sénégalais actuel et les perspectives envisagées, dans le but de proposer des solutions concrètes pour l'émergence d'un nouveau profil de manager sénégalais. Par la suite, le mémoire expose le positionnement épistémologique ainsi que la méthode d'analyse dans la deuxième partie. Enfin, la dernière partie propose une analyse succincte de l'expérience professionnelle du chercheur, en vue d'en discuter et d'élaborer des pistes de solutions.

1.1 ORGANISATION CENTRALISEE

Les organisations centralisées sont généralement réputées comme étant une spécialisation distincte et une structure personnelle au siège social à qui est conférée la prise de décision officielle, diligente les actions des chefs de division de chaque succursale à tous les niveaux. Les succursales fonctionnent comme une bureaucratie mécaniste : les cadres du siège contrôlent les directeurs, les directeurs surveillent les exécutions des cadres, les chefs de département contrôlent les travailleurs sur le terrain. (Mintzberg, 2023). Il s'inspire des réflexions de l'allemand Max Weber sur la mécanisation des structures bureaucratiques pour critiquer l'usage de l'exploitation des travailleurs dans les organisations comme étant des objets mécaniques. Dans le chapitre 8, Mintzberg (2023) souligne :

Par la suite, le terme « bureaucratie » a acquis un sens péjoratif, celui du mauvais élève du monde organisationnel, obsédé par le contrôle : les cadres contrôlent les gestionnaires, les gestionnaires contrôlent les travailleurs, les travailleurs contrôlent les clients, et les analystes les contrôlent tous. (Mintzberg, 2023, p. 113).

1.1.1 L'administration industrielle et générale de Fayol (1916)

1.1.1.1 Les principes de l'administration

La fonction administrative selon Fayol (1916), est basée sur quatorze principes, régissant des règles et des procédures, auxquels la santé et le fonctionnement des travailleurs y dépendent. L'intelligence, la décision, l'expérience et la mesure sont des facteurs de régulation de l'adaptabilité de ces lois administratives en fonction de la complexité des contextes sociétales et organisationnelles. L'administrateur joue le rôle de facilitateur dans les relations entre les employés, en faisant bon usage de la pratique d'un ou de plusieurs principes, visant à renforcer la cohésion du corps social. Fayol (1916) explore quatorze principes décrits ci-après : la division du travail, l'autorité, la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction, la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général, la rémunération, la centralisation, la hiérarchie, l'ordre, l'équité, la stabilité du personnel, l'initiative, l'union du personnel (Fayol, 1916).

Mintzberg (1989) résume ces principes en quatre termes fondamentaux auxquels les managers peuvent répondre lorsqu'ils s'interrogent sur leur mission dans l'entreprise : planifier, organiser, coordonner et contrôler. Sa vision s'appuie sur des études de terrain pour identifier dix rôles d'un manager en plein exercice. Parmi ces rôles, y figurent les relations interpersonnelles, la communication et la prise de décision, des aspects déjà soutenu par Fayol (1916) dans son ouvrage. Ce dernier est même allé jusqu'à promouvoir la mobilité interne des employés à travers le principe de la stabilité du personnel. En réalité Mintzberg (1989) s'est inspiré de la vision classique de Fayol (1916) pour illustrer le rôle des managers en fonction du temps qu'ils consacrent à leurs différentes activités sur le terrain.

1.1.1.2 La division du travail

La métaphore employée par Fayol (1916) sur le règne animal, pour décrire la division du travail est en concordance avec les propos de Mintzberg (2023), qui, selon ses idées, tire sa réflexion de l'anatomie de la vache. Sur le plan physiologique, la vache possède un cœur, des poumons, un cerveau, qui, chacun remplissant des fonctions distinctes tout en étant interconnectés (Mintzberg, 2023).

De la même façon, chez l'humain, lorsque la charge du travail est abondante, la division du travail s'intensifie, entraînant la spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs. Du point de vue comportemental des employés, l'effort d'adaptabilité au rythme de travail devient alors une réalité. (Fayol, 1916).

C'est dans cette perspective que Muktha et Wahiduzzaman (2024) s'inspirent de la théorie de la gestion scientifique de Taylor et de la théorie administrative de Fayol (1916) à travers leur approche, identifiant les fonctions essentielles, notamment la planification, l'organisation, la direction, la coordination et le contrôle, dans l'objectif d'instaurer une théorie de l'administration éducative basée sur l'utilisation efficace des ressources humaines et matérielles au sein du milieu scolaire. Une approche descendante est généralement pratiquée dans l'enseignement secondaire au Bangladesh, de manière centralisée, sous la haute responsabilité du ministère de l'Éducation. Au-delà de l'hégémonie de la direction générale, d'autres instances décisionnelles, telles que les directeurs d'établissement les comités de gestion, jouent un rôle central aussi bien dans le processus d'apprentissage et de la formation mais aussi dans l'amélioration des performances éducatives (Muktha et Wahiduzzaman, 2024).

En dépit d'une administration rigide, d'autres contextes sociaux et culturels notamment l'héritage colonial, la culture bengalie traditionnelle, les changements mondiaux et l'influence islamique renforcent le caractère formel du style de management. Dans le cadre de redonner un sens dans cette administration éducative, Muktha et Wahiduzzaman (2024), mettent en lumière deux fonctions clés que sont : la planification éducative et la mise en

œuvre des politiques, afin de transformer l'enseignement à devenir une organisation plus souple, créative et pragmatique. Ils semblent reconnaître une vision positiviste de l'administration descendante et régulée par les principes généraux établis par Fayol (Muktha et Wahiduzzaman, 2024).

1.1.1.3 Autorité

Il y'a deux sortes d'autorité distincte : l'autorité statuaire, acquise comme fonction institutionnelle de l'entreprise et l'autorité personnelle, innée et propre à l'humain, reposant sur des qualités telles que le don de commandement et l'intelligence. Fayol (1916) défend la sanction comme étant une bonne conduite car, cet acte relève d'une prise de décision, synonyme de justice au service de l'intérêt général. L'administrateur doit assumer et imposer ses responsabilités afin de faire valoir son autorité statuaire au sein de l'entreprise. On pourrait donc dire nécessairement que l'autorité personnelle complète l'autorité statuaire. (Fayol, 1916).

Le degré de responsabilité du chef, lorsqu'il applique une sanction punitive se définit par l'appropriation des valeurs lors de la prise de décision, en lien avec la fermeté, l'impartialité et la haute valeur morale. Fayol (1916) souligne l'importance de la considération, du respect aux managers audacieux, capables de prendre des décisions de haute responsabilité, affirmant qu'ils sont bien représentés dans la société.

1.1.1.4 Discipline

L'obéissance, la tenue, l'activité et l'assiduité selon les conventions officielles de l'entreprise sont l'essence de la bonne conduite de l'employé envers l'employeur. Ces règles disciplinaires signifient une obligation intentionnalisée pour la bonne marche de l'entreprise. Fayol (1916), met l'accent sur une bonne application de ce principe en vue de prospérer l'entreprise, tel que le sentiment exprimé par une grande vigueur dans les Manuels militaires, en citant : “ La discipline fait la principale force des armées”. (Fayol, 1916, p 23). La

discipline est régie par des conventions, débattues et actées par les parties patronales et syndicales. Le respect de ces conventions confère au commandement une légitimité au sein de l'entreprise. Fayol (1916) affirme que les ouvriers français obéissants deviennent de plus en plus dévoués sous l'autorité de leur chef. Tout acte d'indiscipline est sanctionné en fonction de la gravité de la déviance, notamment par des avertissements, des amendes, des remontrances, des mises à pied, des rétrogradations et des révocations (Fayol, 1916).

1.1.1.5 Centralisation

Dans ses réflexions, Henry Fayol définit le concept de la centralisation en ces termes :

Comme la « division du travail », la centralisation est un fait d'ordre naturel ; celui-ci consiste en ce que dans tout organisme, animal ou social, les sensations convergent vers le cerveau ou la direction, et que du cerveau ou de la direction partent les ordres qui mettent en mouvement toutes les parties de l'organisme. (Fayol, 1916, p. 36).

Selon Fayol (1916), la question de la centralisation n'est qu'une formalité où les subordonnés sont tenus de respecter l'ordre naturel de la hiérarchisation de l'organisation. La préoccupation majeure est de trouver la limite favorable pour l'entreprise par rapport au modèle de classification adopté. Plus exactement, la taille de l'organisation est une dimension importante à prendre en considération. Dans les petites entreprises, la centralisation est dite absolue lorsque l'ordre provient directement du chef. D'autre part, dans les grandes structures, l'ordre passe par une cascade de supérieurs intermédiaires avant d'être exécuté par les agents subalternes. L'information prescrite par le chef subit une transformation volontaire ou involontaire à chaque niveau hiérarchique, selon le degré d'autorité, de leadership et de créativité des managers et des subordonnés. C'est dans ce cadre que le degré de centralisation doit varier selon les cas (Fayol, 1916).

Un manager intelligent, créatif et doté d'un esprit d'initiative dans ses prises de décision, qui lui permet de faire valoir ses actions, crée une centralisation rigide et autoritaire. Ce type de personnalité possède la capacité d'agir sans l'aval de son supérieur, réduisant

drastiquement ses seconds à de simples rouages mécaniques. En revanche, si le manager fait recourt à un management fondé sur le soutien et la collaboration en s'appuyant sur son expérience, il favorise objectivement la décentralisation. L'équilibre entre centralisation et décentralisation dépend non seulement du degré de commandement du chef, mais aussi de celui des dirigeants des autres niveaux hiérarchiques. L'épanouissement et la motivation des subordonnés sont en accord avec le principe de la décentralisation. (Fayol, 1916).

Ouimet (2005) critique le fayolisme en le comparant comme les rouages d'une horloge, où les managers imposent la rigidité organisationnelle avec des structures mécanistes. En réalité, Ouimet (2005) reproche à Fayol, la négligence d'un mode de management, fondé sur l'adaptabilité et la flexibilité, notamment dans les relations les employés et leur environnement externe (Ouimet, 2005). Cependant, l'approche de Fayol (1916) concernant la division et la centralisation du travail met en avant une certaine souplesse dans l'application des procédures ainsi qu'un style de leadership adapté du manager envers ses subalternes.

1.1.1.6 La hiérarchie

Selon Fayol (1916), la hiérarchie est l'ordonnancement des informations exécutoires qui passent par tous les degrés de l'organisation. Le paradoxe dans les grandes entreprises réside dans la lenteur de l'exécution des tâches. Certaines opérations peuvent être retardées en raison d'une décision officielle de l'autorité supérieure. La méthode adoptée repose donc sur une conciliation entre le respect de la voie hiérarchique et la nécessité d'accélérer l'exécution des tâches (Fayol, 1916).

1.1.2 Les sept caractéristiques de la bureaucratie wébérienne

Les réflexions d'une structure bureaucratique selon Weber, se distinguent sur une modélisation hiérarchique supérieure, un personnel administratif commande les activités physiques des travailleurs, et les récompenses différenciées en fonction du poste occupé et

des efforts fournis. Cette philosophie wébérienne, axée autour des autres caractéristiques rationnelles, comme la performance, les objectifs fixés, la participation ségrégative et les récompenses compensatoires sont des éléments dissociables à la bureaucratie, surtout dans la société occidentale contemporaine (Weber, 1958, cité par Stanley et Udy 1959, p. 793). En réalité, Stanley et Udy (1959) remettent en question l'hypothèse wébérienne d'une opposition entre les éléments fondamentaux associés à la bureaucratie et la rationalité, laquelle n'est pas clairement définie. Leurs travaux montrent plutôt qu'une combinaison des caractéristiques rationnelles favorise l'efficacité, la performance et l'atteinte des objectifs fixés.

Stanley et Udy (1959) élaborent une étude sur cent cinquante (150) organisations pour procéder à la vérification de l'hypothèse de l'opposition entre trois caractéristiques bureaucratiques et quatre caractéristiques rationnelles avec l'utilisation du coefficient de Yule (Q) pour mesurer et comparer la valeur obtenue au seuil de la corrélation entre les éléments caractéristiques de type bureaucratique et rationnel d'une part et leur combinaison d'autre part. Les résultats approuvent la théorie wébérienne selon la logique que les caractéristiques bureaucratiques sont positivement corrélées entre elles. Les particularités rationnelles sont nettement associées entre elle. Cependant, la combinaison particulière entre ces deux dimensions présente un coefficient négatif, approuvant les arguments apportés par Weber sur l'implication défavorable que pourrait engendrer une bureaucratie excessivement rationalisée, entraînant la perte d'autonomie, de flexibilité, d'innovation et d'adaptabilité (Stanley et Udy 1959).

La bureaucratie est souvent décrite comme un mode de gestion où le fonctionnement tend à favoriser des managers condescendants envers leurs employés, et des employés adoptant à leur tour une attitude condescendante vis-à-vis de leurs clients. Cette perception est réciproque, car chaque partie prenante de l'organisation a le sentiment d'être exploité (Mintzberg, 1989). Crozier (1963) relativise la catégorisation de la bureaucratie, comme un instrument de pouvoir et de domination, vouée à la défaillance des organisations, largement développés par les chercheurs reconnus Mayo, Bennis, Likert, McGregor et tant d'autres.

Crozier (1963) à travers ses travaux sur deux bureaucraties gouvernementales françaises a plutôt défendu une technostucture équitable où la hiérarchisation est non seulement voulue mais aussi acceptée par tous.

1.1.3 Bureaucratie et système social

La régression de la bureaucratie dans les organisations modernes est envisageable si les dirigeants développent les habiletés nécessaires pour prendre position face aux tensions qui affectent les structures bureaucratiques en amont, puis s'engagent dans une volonté commune d'instaurer des formes d'organisation du travail fondées sur la communication et la résilience. Dans le contexte de la société française, la dimension culturelle influencée par les modèles familiaux, sociétaux et éducatifs constitue une caractéristique essentielle à prendre en compte afin de comprendre le fonctionnement du système hiérarchique français et de résoudre les problèmes complexes entre les individus, les groupes et leur direction hiérarchique. (Crozier, 1963, p. 11).

Une étude de cas élaboré par Crozier (1963), sur une organisation française, comptant trente usines disséminés dans toute la France, composée près de 10000 ouvriers et plus de 2000 employés et cadres appartenant à l'Etat, dénommé le Monopole industriel spécialisé dans la fabrication d'un produit simple, et dont la commercialisation est gérée par l'Etat. La progression technologique a provoqué une baisse de 300 à 400 employés. Cette nouvelle politique a instauré une méthode de fusionnement et concentration des établissements, d'où une centralisation extrême du Monopole dirigé par un groupe de cinquante ingénieurs techniques. Le canal de la communication entre les directeurs et les ingénieurs industriels s'effectue à travers une lettre individuelle, un memorandum ou par circulaire. Son objectif principal est l'exploration des sources et des conditions de développement du phénomène bureaucratique. La méthodologie employée est axée sur deux travaux fondamentaux :

Une étude extensive, faisant appel à une visite des usines et de longs interviews libres des représentants patronaux et syndicaux, nous permettant de comprendre le rôle des membres de la direction.

Une étude intensive mais relativement superficielle a porté sur les deux tiers des trente usines du Monopole. Elle s'est appuyée sur plusieurs méthodes, notamment des entretiens systématiques menés auprès d'un échantillon représentatif comprenant la moitié des ouvriers, ainsi que l'ensemble des chefs d'ateliers et des membres des corps de direction, au cours d'un mois d'enquête pilote (Crozier, 1963). Dans cette optique, Musselin (2024) met l'accent sur la méthodologie inductive et sur l'approche sociologique, basée sur une enquête du terrain, où Crozier (1963) interroge, analyse et compare les propos recueillis lors d'entretiens menés dans différents services départementaux d'une organisation. Musselin (2024) est façonnée par l'art de cette méthodologie, reposant sur une stratégie vertueuse, visant à instaurer un climat de confiance avec son interlocuteur lui permettant de s'exprimer librement et d'approfondir ses idées selon sa propre perception.

Crozier (1963) ne se sert pas de données qualitatives pour vérifier ses hypothèses, mais s'appuie sur des pratiques concrètes sur le terrain. Il adopte une posture empathique, serviable et bienveillant afin de comprendre les conflits que traversent les employés en fonction du contexte organisationnel (Musselin, 2024).

Le mécanisme d'évaluation de la charge du travail repose sur des normes de production, correspondant aux différentes postes de travail et les rémunérations fixés dont le pourcentage minimal requis est de 85 %. Autrement dit, tout employé sur machine, percevant un taux de salaire horaire uniforme pour une production correspondant à 85 % des normes se sera pas pénalisé. Deux questions centrales sont posées : Est-ce que vous arrivez à faire les 100 % ? Est ce que vous pensez que la majorité de vos collègues y arrivent ? Les résultats pour l'étude de la première usine indiquent le pourcentage des ouvriers qui pensent y arriver facilement représentent 30 %, les jugements des délégués ouvriers (36 %), les déclarations des ouvriers sur leur propre performance (46 %), les jugements des ouvriers d'entretien (57 %) et les chefs d'atelier (67 %). On constate un décalage de perceptions des résultats entre les deux question. La deuxième question porte sur l'apprehension émotionnelle qu'on jette sur le regard de ses collègues au travail. Le déséquilibre de ces résultats entre les deux usines pour la réponse à la deuxième question se justifie d'une part par des conjectures sur les

collègues, excessivement influencé par l'ancienneté. D'autre part, le pessimisme des ouvriers recommandés par des parents ou des amis de l'usine envers ceux qui ne sont pas rentrés en contact avec le Monopole avec des compétences antérieures (Crozier, 1963).

1.1.4 Bureaucratie et pouvoir

Mintzberg (2023) s'appuie sur les réflexions de Taylor pour élaborer les conséquences de la mauvaise gestion de la bureaucratie : « Par le passé, la priorité était accordée à l'homme. A l'avenir, c'est le système qui aura la priorité. » (Taylor, 1911, cité par Mintzberg, 2023, p. 114).

La philosophie de Taylor, axée sur la standardisation des tâches et la limitation des facultés intellectuelles des travailleurs dans les ateliers favorise une dépendance passive et abusive au contrôle externe dans la prise de décisions au niveau de toutes les structures hiérarchiques confondues. Cette approche occasionne la perte de sens au travail se traduisant à un fort taux d'absentéisme et un roulement du personnel élevé. La bureaucratie mécaniste de Taylor privilégie un style de personnalité conformiste plutôt qu'innovateur (Mintzberg, 2023).

La flexibilisation de l'organisation du travail analysée par les approches critiques de Eraly (2020), met en lumière les rapports de pouvoir et de domination. Il remet en question la bureaucratie fondée sur des règles et des normes internationales propres aux organisations comme un instrument de domination (Eraly, 2020).

Il s'interroge sur le fait que la littérature managériale, en cherchant à répondre aux défis liés à la flexibilité des salariés, ne cesse de divulguer des arguments martelant la complémentarité de l'indépendance des individus avec la formalisation des procédures organisationnelles. Cette autonomie est dite fortement contrôlée ; l'individu en milieu du travail devient un conformiste, se limitant strictement aux règles, ce qui restreint sa liberté d'action (Eraly, 2020). C'est dans cette perspective que Eraly (2020) souligne que :

L'individu se trouve isolé, plongé dans un univers étroitement codifié, soumis à des normes innombrables, souvent incohérentes, qui finissent par saturer sa vie de travail et qu'il n'est en mesure ni de contester ni de négocier dans la mesure où ces contraintes émanent de services et d'instances auxquels il n'a pas accès – non plus que son manager. » (Eraly, 2020, p. 225).

La bureaucratie, avec l'essor des technologies de l'information et des communication (TIC) a renforcé également cette domination impersonnelle au sein des organisations par l'application des mesures appliquées à l'encontre des travailleurs. On peut citer l'utilisation des badges magnétiques, des caméras, la géolocalisation du personnel itinérant, le télétravail. La mise en œuvre de ces règles techniques contribue à la déshumanisation du travail et à la dépossession de la perte de sens au travail des employés (Eraly, 2020).

Eraly (2020) s'inspire de la citation de Pagès et al. pour évoquer l'obsession de la valorisation monétaire institutionnalisée dans les organisations :

« L'abstraction de traction, lit-on dans L'emprise, est le résultat de la pénétration de l'ensemble des rapports sociaux par une logique dominée par les rapports marchands ». (Pagès et al, cité par Eraly 2020, p. 116)

Le règne de l'abstraction des chiffres monétaires exerce une influence négative sur les entrepreneurs, les poussant à sacrifier les compétences des employés au profit de la prospérité organisationnelle. Comme Eraly (2020) l'a mentionné dans son article, avec l'entrepreneur belge à la tête de son ancienne agence en pleine expansion, a été forcé à prendre une décision inappropriée à ses vertus, après la vente de son organisation à un groupe américain. Lorsque son nouveau patron a su que les résultats financiers étaient inférieurs aux standards attendus, la réponse immédiate a été d'envisager le licenciement de deux travailleurs de son agence. Cet exemple illustre comment l'économie financière prime sur l'autonomie de son équipe de travail (Eraly, 2020).

La bureaucratie, analysée sous un autre angle à travers les concepts de domination et de pouvoir, est revisitée par Linhart (2011), qui met en lumière une approche politique du management moderne français. Elle souligne notamment l'importance des pratiques d'individualisation systématique de la gestion des salariés. En réalité, la bureaucratie

moderne est loin d'être révolu, elle est plutôt transformée par une reconfiguration des pratiques managériale, instaurant une dépendance impersonnelle des salariés dans leur lieu de travail. Un contrôle strict et une précarisation du travail, renforcés par l'individualisation systématique et la division des équipes, constituent un instrument de domination silencieux qui plonge les travailleurs dans un déni à la fois inconscient et profond. Suivant cette logique, les objectifs personnels des salariés renforcent le projet managérial, les entraînant ainsi dans un état de vulnérabilité permanent (Linhart, 2011).

Linhart (2011) s'appuie sur les concepts élaborés par Bourdieu concernant la violence symbolique, en montrant comment la modernisation du langage dans les institutions organisationnelles participe à la légitimation de la domination. Les jeux de mots, comme « ouvrier » remplacé par « opérateur » ou les « qualifications » transformées en « compétences » et « potentiels », illustrent cette évolution. Ces techniques de langage, naturalisées, reposent sur une inégalité structurelle qui privilégie l'autorité d'un groupe au détriment d'une masse aliénée (Bourdieu, 1982, cité dans Linhart, 2011, p. 91).

1.1.5 Les métaphores organisationnelles

Morgan (1989) met en évidence une étude de cas d'une entreprise du secteur des communications, réputée pour être une structure innovante et créative. Il illustre les dynamiques internes de l'organisation en présentant un récit explicatif du contexte de l'entreprise dénommée Multicom. Au sein de l'organisation, deux groupes aux visions stratégiques opposées, s'affrontent, incarnant chacun un style de management différent. Beaumont et Rossi privilégient un style de gestion souple et conciliante entre les équipes alors que Walsh et Bridges imposent des principes mécanistes, fondés sur une bureaucratisation rigide et structurée. Les conditions de travail précaires et insoutenables poussent Beaumont et Rossi à quitter l'entreprise, entraînant avec eux quelques employés de Multicom pour fonder une nouvelle agence "Média 2000". Dans cette nouvelle structure, la culture organisationnelle favorise l'acceptation, la reconnaissance et le dépassement de soi,

ce qui stimule l'innovation, l'engagement du personnel et la productivité. Cette dynamique engendre une capacité de créativité à long terme de Multicom (Morgan, 1989).

1.1.5.1 L'organisation comme une culture

Morgan (1989) étudie l'organisation sous l'angle de la culture, renfermant des croyances, des valeurs d'objectifs partagés, comme c'est le cas chez Média 2000. Multicom était réputée être une organisation dynamique, influente et innovante auparavant, a vu son élan freiné par la vision managériale imposée par Walsh et Bridges, ce qui a entraîné le départ de plusieurs employés et une baisse de la capacité d'innovation. Beaumont et Rossi ont réussi à rétablir l'esprit culturel d'origine de leur ancienne entreprise au sein de leur nouvelle structure. Grâce à une culture axée sur le plaisir, les convictions partagées et les symboles communs, ils ont su fédérer l'ensemble des membres de l'organisation autour d'un projet commun (Morgan, 1989). Le quatorzième principe de Fayol (1916), "l'union du personnel" souligne l'importance de la cohésion de l'harmonie et de la solidarité entre les personnels de l'organisation. C'est dans ce cadre que Fayol (1916) affirme :

Il ne faut pas diviser son personnel. - Diviser les forces ennemies pour les affaiblir est habile ; mais diviser ses propres troupes est une lourde faute contre l'entreprise.

Que cette faute résulte d'une insuffisante capacité administrative, ou d'une imparfaite compréhension des choses, ou d'un égoïsme qui sacrifie l'intérêt général à un intérêt personnel, elle est toujours condamnable parce que nuisible à l'entreprise.

Il n'est besoin d'aucun mérite pour semer la division parmi ses subordonnés, c'est à la portée du premier venu. Il faut au contraire un réel talent pour coordonner les efforts, stimuler le zèle, utiliser les facultés de tous et récompenser le mérite de chacun sans éveiller des susceptibilités jalouses et sans troubler l'harmonie des relations (Fayol, 1916, p. 45).

Le modèle de Quinn (1988) développe quatre cultures organisationnelles, issues de la connivence de deux dimensions unidirectionnelles et de concepts antagonistes : la flexibilité contre le contrôle d'une part et l'orientation externe contre l'orientation interne d'autre part.

Ces cultures résultent de la combinaison de ces deux dimensions, notamment la culture de soutien et d'innovation de Beaumont et Rossi d'une part et la culture de règles et de buts de Walsh et Bridges d'autre part de Morgan, (1989).

Média 2000, cité par Morgan (1989) adopte un modèle de management participatif, où la communication mutuelle, la coopération et la confiance sont au cœur du climat de travail. Cette culture organisationnelle favorise l'émergence d'un leadership transformationnel, les employés étant unis autour d'un objectif commun. L'entreprise s'entoure d'experts entrepreneuriaux en quête constante de solutions innovantes afin de renforcer la compétitivité de ses produits et services sur le marché. Cette culture se distingue par une grande flexibilité et d'une créativité pointue. Les travailleurs qui adhèrent à cette culture organisationnelle développent eux aussi un leadership de type transformationnel, car l'innovation et la créativité les incitent à adopter une pensée critique et à remettre en question les idées établies (Delobbe et Vandenberghe, 2004).

A l'inverse, selon Morgan (1989), Multicom est structurée selon une hiérarchie rigide avec une formalisation stricte des procédures internes. Cette culture organisationnelle peut favoriser l'émergence d'un style de leadership transactionnel, dans lequel les individus sont cantonnés à des tâches administratives limitées, au détriment de la créativité et de l'innovation nécessaires au développement de l'entreprise (Delobbe et Vandenberghe, 2004).

a) *LES CAUSES DES VALEURS CONCURRENTES DU MODELE DE QUINN (1988)*

Ces différentes cultures dans les organisations font développer chez les leaders des caractéristiques spécifiques les permettant de s'adapter au milieu culturel de leur convenance. La culture de soutien incite les gestionnaires à s'orienter sur le développement personnel de leurs collègues de travail, en les aidant grandement à se sentir valorisés et autonomes dans leur prise de décision. Ils engagent une communication bienveillante et un sens d'écoute dans leur démarche à propulser les personnes, à prendre conscience de leurs erreurs afin d'apporter des actions préventives et correctives. La culture d'innovation, quant-à elle se veut que les gestionnaires soient des experts aguerris, prônant une culture de flexibilité, de créativité,

d'innovation, et d'ouverture au changement des approches traditionnelles. La culture de règles pousse les leaders à veiller au respect des règles avec rigueur et impartialité. Ils s'engagent toujours à la structuration des tâches par des procédures et des normes internes dans le sens d'améliorer la confiance et la fidélité des employés à l'égard de leur supérieur hiérarchique (Delobbe et Vandenberghe, 2004).

b) *LES CARACTERISTIQUES DES VALEURS CONCURRENTES DU MODELE DE QUINN (1988)*

Les caractéristiques de la culture de buts, correspondant à la vision de Walsh et Bridges, comme le souligne Morgan (1989), encouragent les gestionnaires à être décisifs à des prises de décisions urgentes. La domination d'un style de leadership dans un environnement de travail affecte directement le type de culture que reflète l'organisation à part entière. Ce phénomène impacte naturellement sur le noyau opérationnel, du modèle de la hiérarchisation des activités, de l'accomplissement des normes et des procédures mais également des valeurs adoptées et de la nature de l'ambiance qui règne au sein des équipes de travail (Delobbe et Vandenberghe, 2004).

Toute pensée, toute direction, voire toute finalité, doivent être fournies de l'extérieur ou d'en haut. Cela a eu pour « conséquence de détruire le sens du travail lui-même », ce qui est avéré « une perte incroyable pour l'industrie et la société », entraînant « un taux d'absentéisme démesuré, une rotation importante du personnel, un travail bâclé, des grèves couteuses, et même dans certains cas, du sabotage pur et simple » (Mintzberg, 2023, p. 114).

Le modèle de Quinn (1988) explore les conséquences de la culture et de la performance organisationnelle ainsi que son influence sur les comportements des individus. La première approche met l'accent sur la culture de soutien, associée à une meilleure performance financière des organisations au détriment des autres cultures de type hiérarchique et d'innovation. Des études sur le modèle de Quinn (1988) montrent qu'une culture organisationnelle fondée sur la cohésion et des pratiques décisionnelles et participatives comme le cas de Beaumont et Rossi, rapporté par Morgan (1989) contribue à créer de la valeur, notamment sur le plan financier, au sein des entreprises.

Cependant, cette force de culture peut présenter une faiblesse à long terme car elle limite l'entreprise dynamique et stratégique dans une incapacité à s'adapter aux changements externes. La troisième approche est celle de l'adéquation individu-organisation, caractérisée par une congruence entre les valeurs individuelles et celle de son organisation, affectant positivement à la réussite du travailleur. Cependant, l'approche situationniste se focalise sur la richesse de l'organisation, indépendamment des valeurs personnelles de l'individu. Cette approche reflète la culture d'innovation et juge que si une organisation oriente ses aspirations à l'atteinte des résultats, la qualité de vie des travailleurs se verra naturellement renforcée (Delobbe et Vandenberghe, 2004).

Morgan (1989) relativise la vision de Fayol (1916) en montrant ses limites à travers la métaphore de la machine. Néanmoins, il approuve la stabilité et l'efficacité des systèmes de management dans les organisations mais apporte une critique de sa vision, plutôt basée sur un manque d'adaptation dans un environnement complexe à cause d'une forte formalisation des tâches (Morgan, 1989).

1.1.5.2 L'organisation comme un instrument de domination

Le conflit de pouvoir entre les deux fondateurs, Multicom et Média 2000, a transformé l'image de l'organisation dirigée par Walsh et Bridges, qui ont imposé leur vision en illustrant une dynamique réelle de contrôle et de domination (Morgan, 1989).

Aubert (2006) parle de la radicalisation et de l'exacerbation de la modernité dans les milieux intellectuels et politiques. Il théorise une tendance critique de la modernité au sein des sociétés industrielles, marquée par un processus de rationalisation accélérée des activités de production et de gestion en administration, en raison de l'avancée d'une technologie dominante dans tous les secteurs. Des stratégies ont été mises en place par les capitalistes pour leur domination au sein des organisations. La logique capitaliste repose sur la maximisation des profits, notamment par la maîtrise d'un paramètre essentiel : le temps. La célèbre citation de Benjamin Franklin « Le temps, c'est de l'argent », illustre bien cette pression temporelle à laquelle les individus sont désormais soumis, en raison des avancées

technologiques, de la croissance économique et de l'émergence d'une culture de l'urgence au sein des organisations. Autrefois, les individus évoluaient dans une société où le temps était perçu de manière plus souple. Ils ne se sentaient pas dominés par celui-ci, mais parvenaient à le gérer, malgré les occupations au travail et dans leur vie sociale (Aubert, 2006).

La technologie génère une multitude d'informations à déchiffrer, et les réponses aux problématiques quotidiennes surviennent instantanément, à condition de faire de cet outil un recours pour surmonter tous les obstacles. Cependant, l'excès de cette modernité amène les gens à oublier leurs propres limites, leur humanité, les entraînant dans une course effrénée pour abolir le temps et en devenir les maîtres : Celui du culte de l'urgence. Les gestionnaires subissent une domination et sont contraints à prendre des prises de décisions instantanées, ce qui les pousse à imposer à leurs subordonnés un rythme de travail accéléré afin de mener à bien les missions dans les plus brefs délais. Aubert (2006) propose une analyse de l'impact de la technologie sur le travail des personnes.

“Si l'instantanéité donne à l'individu le sentiment de pouvoir s'affranchir du temps, l'urgence incarne la résistance du temps ; elle est la « violence » du temps” (Laïdi, 2000, cité par Aubert 2006, p. 4).

La culture d'urgence adoptée dans les organisations innovantes, permise par la technologie, peut éventuellement mener à une hyperactivité dans le travail et à une limitation caractérisée des rapports entre collègues, où le sentiment d'individualisme et de domination sera au cœur de l'organisation.

L'autoritarisme des entrepreneurs s'est traduit par un système de management « agressif » et instantané, avec des mesures urgentes concourant au contrôle des rouages financiers de l'organisation délimitées dans un temps très court (Aubert, 2006). La notion d'excès a poussé plusieurs chercheurs à souligner une dichotomie opposant l'individu « par défaut » à l'individu « par excès ». En effet, l'individu hypermoderne se retrouve pris dans un engrenage fermé, où ses facultés mentales et cognitives sont sollicitées excessivement. Ce phénomène conduit à l'épuisement professionnel, affectant négativement la santé mentale

des employés. L'immédiateté l'urgence dans l'exécution des missions perpétuent à la démotivation et à l'engagement. Les employés se retrouvent souvent confus dans l'organisation de leur travail, en raison de la priorisation des missions de tous bords. Le sociologue Richard Sennett (2000) cité par Aubert (2006), dans une analyse de « la corrosion du caractère », met en lumière l'impossibilité de concilier fidélité, loyauté et engagement à long-terme envers son organisation. Ce problème est causé par l'exigence généralisée de flexibilité qui réduit drastiquement les relations humaines et sociales. Aubert (2006) approfondit ses recherches pour souligner la transformation de l'identité dans la société contemporaine, marquée par l'individualisme exacerbé. Les pratiques traditionnelles comme l'identité sociale, la famille, les croyances et religions ne sont plus valorisées. Cette perte de valeur va occasionner un désengagement émotionnel et un manque d'implication dans les associations collectives (Aubert, 2006).

1.2 CONTEXTE SENEGALAIS

Les enjeux politiques, sociaux et économiques entre 1958 et 1962 ont marqué l'histoire du Sénégal, période cruciale de transition vers une indépendance réelle, correspondant à la mise en œuvre des premières politiques nationales sous la direction de Mamadou Dia, président du conseil, en toute complicité avec le président Léopold Sédar Senghor, élu officiellement président de la République du Sénégal en 1960 (Ndao, Tandjigora et Diop, 2024).

1.2.1 Enjeux politiques

Aux marges d'un processus de rupture définitive avec la colonisation française, un référendum fut organisé, affirmant la volonté populaire de couper le cordon ombilical avec un "OUI" massif de 95 %. La mise en place de cet état sénégalais souverain n'exclut cependant pas la coopération avec la France. L'instauration de structures étatiques nationales à travers l'élaboration de constitutions, de chartes administratives à respecter et d'institutions politiques entraîna une lutte de pouvoir et un conflit institutionnel entre Senghor et Dia. En

effet, les divergences idéologiques entre les deux hommes se manifestèrent clairement sur la scène politique. Senghor prônait un socialisme humaniste et libéral fondé sur une coopération économique avec la France, tandis que Dia défendait un socialisme africain radical reposant sur une rupture totale avec le capitalisme étranger (Ndao, Tandjigora et Diop, 2024).

Selon la Constitution parlementaire de 1960, Dia détenait le pouvoir exécutif et jouissait de plus de marge de manœuvre que Senghor, dont le titre de président de la République du Sénégal restait essentiellement symbolique. Dia mit fin à la chefferie coutumière, composée principalement de chefs de canton répartis dans sept régions administratives. Malgré les contraintes liées au manque criant de cadres locaux, il initia une politique d'africanisation en recrutant des Sénégalais formés, fraîchement diplômés de l'école nationale de la France d'Outre-mer, parmi lesquels Abdou Diouf, qui devint le deuxième président de la République du Sénégal. La cohésion sociale et la proximité linguistique des dirigeants avec une population majoritairement analphabète jouèrent un rôle déterminant dans la mise en place d'une administration plus souple et inclusive (Ndao, Tandjigora et Diop, 2024).

1.2.2 Les enjeux sociaux économiques

D'une superficie de 196 722 km², le Sénégal est un pays composé de quatre grandes ethnies majoritaires, réparties sur l'ensemble du territoire national. Les Wolofs, dont la langue est la plus parlée, occupent principalement l'Ouest, le Centre-Ouest et les pôles urbains du pays. Les Halpulaars, regroupant les Toucouleurs et les Peuls, représentent environ 24 % de la population ; ils sont concentrés autour de la vallée du fleuve Sénégal ainsi qu'en Haute-Casamance. La communauté sérère, également estimée à 24 %, est disséminée dans les îles du Saloum et le long de la Petite-Côte. Enfin, les Diolas, composés de plusieurs sous-groupes ethniques tels que les Bainouk, Balantes, Manjaques, Mancagnes, Karones et Bandials, vivent principalement en Basse-Casamance (Ministère de l'Urbanisme, du Logement et de l'Hygiène publique).

Depuis son indépendance, le Sénégal a longtemps prôné la souveraineté économique, en misant sur le secteur agricole, notamment sur le potentiel que représente la culture de l'arachide comme levier d'émancipation nationale. C'est dans cette optique que Ndao, Tandjigora et Diop (2024) attestent que :

Dans le domaine de la commercialisation de l'arachide, la mise en place de l'OCA bouleverse fondamentalement les réseaux de commercialisation des produits agricoles notamment de l'arachide. Rattaché au plan institutionnel à la présidence du Conseil, l'OCA bénéficia d'un monopole exclusif de l'achat de la production arachidière aux dépens des maisons de commerce européennes. Selon le commissariat général au Plan dirigé par Cheikh Hamidou Kane, en 1961, la commercialisation de la production arachidière était estimée à 950 000 tonnes, ce qui de l'avis du commissariat constituait "un record" eu égard à la place de ce produit dans l'économie du pays. Or, en 1959-1960, les coopératives avaient collecté 15,3 % des arachides commercialisées, soit 110 000 tonnes (Ndao, Tandjigora et Diop, 2024, p. 398).

La production agricole de l'arachide se situait principalement dans le Sine-Saloum, région à forte dominance sérère, mais également dans l'est et le sud de la Sénégalie, peuplés en grande partie par la communauté diola. Deux leviers économiques majeurs furent alors mis en place : l'Office de Commercialisation Agricole (OCA) et la Banque Sénégalaise de Développement (BSD), dans l'objectif de redistribuer les bénéfices issus de cette filière à la population locale, rompant ainsi avec l'exploitation coloniale des ressources alimentaires. Ces deux entités disposaient du monopole sur l'exportation, la commercialisation et l'approvisionnement du pays en céréales importées, notamment l'arachide. Les investissements se concentraient alors sur cette région agricole, tandis que Dakar conservait le monopole des activités industrielles. En 1966, le bilan de la politique agricole révéla que 80 % des exportations du pays provenaient du secteur arachidier. Ce dernier, ayant atteint son rendement maximal, poussa les paysans à interpellier l'État sur la nécessité d'y investir davantage, considérant cette filière comme le principal levier économique national (Mbodj et Becker, 1999).

Par ailleurs, l'État exerçait un contrôle rigoureux sur la révolution commerciale agricole à travers des sociétés publiques et parapubliques. L'Office national de coopération et d'assistance au développement (ONCAD) jouissait d'un pouvoir considérable dans la mise en œuvre de la politique agricole au sein du marché national. Il assurait notamment l'approvisionnement, la logistique, la gestion des coopératives, les services en milieu rural, le transport, l'achat et la commercialisation des produits agricoles (Mbodj et Becker, 1999).

L'ONCAD a constitué un frein au développement agricole, en dépit d'intentions initialement positives. Il est rapidement devenu le symbole de l'échec d'une politique de développement trop verticale, fortement politisée et largement déconnectée des dynamiques locales. Sa dissolution a ouvert la voie à une nouvelle phase, marquée par l'émergence d'entreprises publiques plus spécialisées, telles que la SONACOS. L'État s'est alors engagé dans une logique de restructuration visant à rompre avec un système capitaliste jusque-là dominé par les maisons de commerce étrangères. La Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal (SONACOS SA) s'inscrit dans cette dynamique, avec une approche plus souple et pragmatique, mieux adaptée aux besoins locaux. Sa mission ne se limite pas à la collecte des graines : elle englobe également la trituration, le raffinage et la distribution de l'huile. Dotée de plusieurs unités industrielles de transformation, la SONACOS s'impose ainsi comme un acteur central de la relance industrielle à l'échelle nationale (Mbodj et Becker, 1999).

1.2.3 Pratiques managériales sénégalaises et interculturalité : un regard comparatif

1.2.3.1 Leadership interculturel au Sénégal

Dans un cadre interculturel, Estay et al (2022) permettent de mieux comprendre le management sénégalais en menant une étude de terrain au Sénégal auprès d'un échantillon de cadres et de subordonnés. La perception du leadership et la pensée attributionnelle sont souvent mises en cause par les managers sénégalais vis-à-vis de leurs employés. Les réalités héritées de la colonisation africaine ont influencé la mentalité, le comportement et la

complexité des relations entre supérieurs et subordonnés. L'Etat du Sénégal s'est fixé pour mission de moderniser la gestion des organisations en misant sur des valeurs clés telles que la communication, la considération, la confiance et l'esprit d'équipe, dans le but de bâtir un nouveau type de manager africain. Le manque de discernement dans la gestion des ressources humaines, pourtant leviers essentiels à la prospérité économique et sociale des pays en développement, demeure un défi majeur à relever pour favoriser l'émancipation de l'Afrique, et en particulier du Sénégal, vers l'émergence (Estay et al., 2022).

D'après le rapport de l'Agence de Développement et d'Encadrement des PME (ADPME, 2015), les entreprises sénégalaises souffrent de carences en matière d'organisation, de financement et de compétitivité. Ces limites sont en partie liées à des pratiques de gestion dominées par un style de leadership de type transactionnel. C'est dans cette logique qu'Estay et al (2022) étudient le leadership au Sénégal, en s'intéressant plus particulièrement à la complexité attributionnelle des managers vis-à-vis de leurs subordonnés. Leur recherche permet de mieux comprendre le degré de satisfaction des subordonnés ainsi que les stratégies de correction des déficiences en matière de performance organisationnelle et individuelle. Les auteurs adoptent une approche hypothético-déductive, en évaluant des variables correctives et complémentaires, essentielles à la promotion de managers capables d'incarner un style de leadership transformationnel. L'étude repose sur un échantillon de 156 étudiants sénégalais placés soit en situation de leadership, soit en situation de subordination, et s'articule autour de trois paramètres centraux : la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions et la perception du leadership (Estay et al., 2022).

Le projet de recherche d'Estay et al. (2022) a mis en évidence que le contexte sénégalais est marqué par un leadership autoritaire et dominant, caractérisé par une forte distanciation hiérarchique héritée des séquelles culturelles et bureaucratiques de la période coloniale. Le faible ratio entre la satisfaction des subordonnés (0,298) et la perception du leadership (0,243) explique que la relation hiérarchique repose davantage sur une dépendance structurelle vis-à-vis du supérieur que sur une véritable reconnaissance de la valeur humaine

des travailleurs. Toutefois, l'étude montre que, dans un contexte interculturel sénégalais, ce style de leadership autoritaire peut évoluer vers un modèle plus participatif et transformationnel. En effet, les résultats révèlent une complexité attributionnelle élevée chez les managers sénégalais, ce qui se traduit par une amélioration de la confiance, de la perception du leadership et de la motivation des subordonnés (Estay et al., 2022).

1.2.3.2 Modèle d'organisation du travail

Gardel (2016) traite des défis que pose l'organisation du travail et le management interculturel. On y relève ainsi les différences qui peuvent subsister d'une culture à une autre. Ces différences étant parfois à l'origine de tension interculturelle car se basant sur des interprétations pouvant s'avérer erronées (Gardel, 2016).

Gardel (2016) s'appuie sur le modèle d'organisation et les particularismes culturelles d'une entreprise japonaise présente dans cent cinquante pays à travers le globe. Ainsi, Gardel (2016) fait part des particularités de la mentalité japonaise par rapport à leur conception du travail qui est basé sur des principes tels que le bu-shi-dô dont certains font le rapprochement avec le code d'honneur du samouraï. Ce principe signifie littéralement « la voie du guerrier » et elle conditionnera l'attitude et le comportement des japonais dans la vie des affaires (Gardel, 2016).

Par ailleurs, Gardel (2016) mentionne l'importance de trouver une certaine unanimité dans les processus de prise de décision. Contrairement à l'organisation hiérarchique du modèle occidental, le modèle japonais repose sur le travail d'équipe. En d'autres termes, tous les collaborateurs sont impliqués. L'avantage de ce modèle est qu'il permet de prévenir les conflits. A ce titre, Gardel (2016) aborde le Toyota way. Ce modèle instauré par le géant de l'automobile japonaise repose sur cinq principes que sont le kaizen, le respect, le défi, l'esprit d'équipe, et le genchi genbutsu (présence sur le terrain). Ce modèle contraste avec le leadership sénégalais décrit par Estay et al. (2022), marqué par une forte distance hiérarchique et une dépendance des subordonnés vis-à-vis de leur supérieur. Le rapprochement entre ces deux approches ouvre une piste de réflexion à savoir : le modèle

japonais, fondé sur la participation et la correction continue des performances, pourrait contribuer à faire évoluer le leadership sénégalais d'un style autoritaire et transactionnel vers un modèle plus transformationnel, favorisant la confiance, la motivation et la reconnaissance des employés. Ainsi, le fait de puiser des stratégies d'action dans le modèle japonais permettrait de renforcer la complexité attributionnelle des managers sénégalais, en développant des pratiques plus inclusives et adaptées aux défis interculturels. Gardel (2016) s'appuie sur le cas pratique du géant japonais de l'automobile, Toyota, pour illustrer concrètement comment se met en œuvre le management interculturel. Le principe directeur à retenir dans cet article de Gardel (2016) est l'amélioration continue. Elle stimule l'innovation et permet d'apporter des solutions aux écarts notés dans l'organisation du travail. On y retient également les bien-fondés de la recherche de consensus qui limiterait les conflits au sein de l'organisation. Enfin, le sens aigu de l'engagement et de l'implication crée une posture responsabilisante pour chaque collaborateur et l'optimisation des coûts d'opération à travers la recherche de solutions efficient (Gardel, 2016).

Gardel (2016) est utile dans le sens où elle partage la réalité d'une culture asiatique, notamment japonaise à travers la perception qu'ils ont du travail et des affaires. Ce modèle présente ses particularités et se distingue notamment de l'organisation du travail et du management interculturel occidentale. Cela étant dit, Gardel (2016) est d'un apport significatif car elle propose une autre manière de concevoir le management (Gardel, 2016).

1.2.3.3 Communication interculturelle

Cornet et al (2017) traite de l'articulation entre la diversité du personnel et celle des usagers dans le milieu hospitalier. Ils se proposent de montrer comment la diversité du personnel concourt à l'amélioration des relations avec les usagers. L'étude se base sur le cas d'un hôpital belge où règne une grande diversité culturelle de ses usagers, ce qui laisse présager des problèmes de communication dans le processus de soin et d'accompagnement

des patients. Le cas à l'étude, à savoir l'hôpital belge, est considéré comme un pionnier dans l'établissement d'un service de médiateurs et médiatrices interculturels, pour faciliter la relation avec les patients et améliorer la qualité des services (Cornet et al, 2017).

Dans cette étude, Cornet et al, (2017) réalisent des entretiens qualitatifs auprès des médiatrices et de la gestionnaire du service de l'hôpital belge à l'étude. Ils effectuent des interviews menées auprès de cinq autres hôpitaux francophones ayant des expériences similaires. L'objectif étant de montrer tout le processus de reconnaissance interne et identifier les difficultés et débats en cours autour de la fonction. L'un des principaux résultats est le manque de personnel dans la médiation interculturelle dans les hôpitaux belge. Une situation qui pousse à travailler sous-effectif. D'autant plus que les intervenants déplorent le manque de locaux et la complexité des configurations géographiques (Cornet et al, 2017).

En outre, certains intervenants ont un lexique limité dans le jargon médical, ce qui s'avère assez problématique dans les traitements de soin. Des problèmes de distance émotionnelle ont également été évoqués. En effet, la plupart des intervenants se trouvent dans des situations où par compassion, vont au-delà des attentes professionnelles qui sont fixées par le métier de médiateur. Cela peut s'avérer assez problématique pour eux, d'où l'importance de fixer les limites de leur intervention (Cornet et al, 2017).

Cornet et al, (2017) soulignent que la Belgique est l'un des pays précurseurs du modèle de gestion basé sur médiateur interculturel dans les hôpitaux, qui ont vu véritablement le jour en 1996. Un centre dédié pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme (Unia), a effectué des travaux remarquables dans ce sens avec le déploiement d'un projet pilote dont l'objectif est d'évaluer les problèmes rencontrés par les personnes d'origine étrangère dans les processus de soins dans les hôpitaux. Ce programme prenait en charge le problème linguistique, et s'assurait de proposer un service adapté pour les sourd mués et les malentendants. Le fruit de ces travaux en 2016 était la mise en disposition dans les hôpitaux belge de cent et six (106) médiateurs, dans cinquante (50) hôpitaux, cent dix-neuf mille sept cents (119 700) interventions dont quatre mille trente-six 4 036 interventions par vidéoconférence (Cornet et al, 2017).

Cette expérience belge peut nourrir la réflexion sur le management sénégalais analysé par Estay et al., (2022). En effet, le leadership sénégalais, encore marqué par une forte distance hiérarchique et un style autoritaire, gagnerait tout de même à intégrer des mécanismes similaires de médiation interculturelle des langues ethniques et de communication inclusive. Une telle approche permettrait de réduire par conséquent, les malentendus liés à la hiérarchie, d'améliorer la satisfaction et la motivation des subordonnés, mais aussi de favoriser une évolution vers un style de leadership plus participatif et transformationnel. Ainsi, la communication interculturelle développée en Belgique offre des pistes d'adaptation pour moderniser le management au Sénégal afin de renforcer la cohésion organisationnelle (Estay et al., 2022).

1.2.3.4 Potentialités entrepreneuriales

Dokou et al. (2021) et al mettent l'accent sur une synthèse de travaux concernant des paradigmes de traits et des faits de l'entrepreneur pour développer d'avantage les potentialités entrepreneuriales communes. En effet, l'idée est de comprendre l'influence des vécus culturels sur la mutation des traits et des caractéristiques des créateurs d'entreprise. La construction de ces potentialités entrepreneuriales s'accroît à partir des phénomènes de socialisation. Quelle est la méthodologie adaptée pour renforcer les dimensions des potentialités entrepreneuriales ? Dokou et al, (2021) effectuent des travaux de trois groupes d'entrepreneurs de nationalités différentes, à savoir, 265 entrepreneurs français, 393 entrepreneurs marocains, dont 40 % ayant vécu en France, 206 entrepreneurs djiboutiens, dont 30 % ayant vécu en France et dont la coexistence des potentialités entrepreneuriales et des valeurs culturelles est une priorité pour l'organisation (Dokou et al, 2021).

Cet échantillonnage nécessite une expérience d'au moins cinq (5) ans. La méthodologie employée repose sur le questionnaire de Gasse (2002) « Inventaire des Caractéristiques Entrepreneuriales » (ICE), composé de 120 items, et adapté aux contextes français, marocains et djiboutiens. Les caractéristiques entrepreneuriales sont combinées autour de cinq

dimensions à savoir : la motivation, l'aptitude, l'attitude, l'intérêt et le comportement. Pour le cas des Français, la méthode utilisée est celle de l'administration en ligne, et les entrepreneurs africains à savoir les Marocains et les Djiboutiens sont interviewés en face-à-face, à cause des soucis techniques à internet pour certains entrepreneurs africains. Le recensement des données collectées est effectué avec le logiciel SPSS. Des analyses statistiques descriptives, corrélationnelles, factorielles, en composantes principales et discriminantes. L'analyse statistique s'est focalisée particulièrement sur l'Analyse en Composantes Principales (ACP) (Dokou et al, 2021).

En somme, sur la base de la recherche les résultats collectés représentent les effets des vécus culturels sur l'entrepreneuriat des créateurs d'entreprises des trois pôles. Pour les Marocains, le niveau de la coexistence culturelle est satisfaisant, en faisant références sur les cinq dimensions (accomplissement, autonomie, attitude face au changement, action et innovation ayant des scores élevés en moyenne 3,21 sauf la confiance qui est en dessous de la moyenne 2,91. Les Djiboutiens présentent également des résultats similaires sauf les dimensions relatives à l'innovation, la capacité conceptuelle et la tolérance au stress sont moins élevés. En grosso modo, on constate que les trois groupes de créateurs disposent des potentialités entrepreneuriales au niveau de l'action de la confiance en soi et en innovation (Dokou et al, 2021).

Dokou et al, (2021) considèrent que les traits et caractéristiques entre la culture française et africaine sont relativement différentes. Les Français mettent l'accent sur le devoir d'accomplissement et l'innovation alors que les africains sont marqués par des valeurs d'adaptabilité et de solidarité. L'étude a montré également que les entrepreneurs africains ayant vécu en France développent mieux des potentialités entrepreneuriales. La coexistence culturelle est facilitée par le niveau de la formation des entrepreneurs (Bac + 3) (Dokou et al, 2021).

Cette approche rejoint les résultats d'Estay et al. (2022) du point de vue d'un contexte sénégalais, qui montrent qu'en puisant dans les potentialités entrepreneuriales identifiées par Dokou et al. (2021), le management sénégalais pourrait dépasser le modèle autoritaire et hiérarchisé hérité du passé colonial, pour évoluer vers un leadership transformationnel axé sur l'innovation, l'autonomie et la confiance. De plus, l'expérience des entrepreneurs africains ayant vécu en France démontre clairement que l'appropriation à d'autres cultures favorise l'émergence de nouvelles compétences entrepreneuriales, ce qui peut inspirer le développement d'un leadership sénégalais plus ouvert, interculturel et participatif. Ainsi, la complémentarité entre les potentialités entrepreneuriales soulevées et la complexité attributionnelle offre des pistes concrètes pour moderniser le management au Sénégal et l'adapter aux enjeux de l'émergence actuels (Estay et al., 2022).

1.2.3.5 Culture d'entreprise

Thévenet (2015) instaure des pratiques managériales favorables dans des équipes de travail diversifiées culturellement afin de renforcer la cohésion et l'entente dans un environnement multiculturel. Les objectifs spécifiques sont scindés en trois points essentiels :

- Les managers peuvent s'appuyer sur une culture commune tout en respectant la culture spécifique à chaque personne.
- Ils doivent adapter une configuration structurelle concordante à l'esprit de l'entreprise
- Les gestionnaires en ressources humaines ont pour rôle de réguler des différences culturelles au sein des organisations par des pratiques d'équité et d'égalité (recrutement, formation...).

Thévenet (2015), investis à réaliser des investigations empiriques dans une entreprise internationale, spécialisée dans l'information et la communication pour régler le dilemme sur la diversité, si elle est une source d'enrichissement ou de problème dans l'organisation. Pour ce faire, Thévenet (2015) s'est concentré sur les contraintes réelles et habituelles dans les sphères multiculturelles de travail pour élaborer des fondements conceptuels et

méthodologiques dans une mouvance à pallier les difficultés de management des personnes de cultures différentes (Thévenet, 2015).

La méthodologie choisie repose sur une approche qualitative dite ethno méthodologique (Garfinkel, 1967 ; Plane, 1999) cite par Thévenet (2015). Une approche par entretiens est donc privilégiée par les acteurs, questionnés au sein de leur lieu de travail pour recueillir de la situation réelle et existante à la cohabitation culturelle. Les entretiens étaient individuels, et ont durée entre trente minutes à une heure pour chaque travailleur. Cinq questions ont été abordés sur l'organisation du travail en équipe, la perception du multiculturel en équipe, les échanges et les formes de communication, Les conflits et les malentendus liés aux modèles culturels différents qui perturbent ou empêchent la coopération en équipe, et enfin l'implication du personnel vis-à-vis du multiculturel dans l'entreprise : participation de chacun dans l'environnement multiculturel (Thévenet, 2015).

Une deuxième vague de questionnaires, adressée à l'attention de la direction des ressources humaines. Au total, quatre questions leur a été posées à savoir la gestion des effectifs, l'organisation du travail, l'aspect multiculturel dans les relations entre les personnes et la politique du management des ressources humaines multiculturelles. Dans ce document, les méthodes préconisées par les chercheurs sont initiées par des politiques de gestion, dont la responsabilité incombe à la direction des ressources humaines à identifier le profil à recruter sur son adaptation à s'insérer aux groupes. Il doit être sensibilisé par une formation interculturelle afin de mettre en place des conditions pour une conciliation en cas de conflit. Sur la base du tableau récapitulatif, des résultats ont été énumérés au niveau de chaque pratique des équipes multiculturelles (recrutement, formation et gestion des conflits) (Thévenet, 2015).

Cette culture d'entreprise initiée par Mintzberg (1982), inspire Thévenet (2015) de mener une politique d'organisation flexible permettant la conjugaison des cultures et des compétences, concourant à la création, à l'innovation mais aussi à la cohésion de l'organisation. A l'image de l'équipe 1, des mécanismes de coordination ont été mis en action pour motiver la participation complémentaire des cadres et des collaborateurs sur le terrain.

A l'image des équipes 2 et 5, le management est effectué à distance où les ingénieurs à l'extérieur de l'entreprise communiquent avec les chefs d'équipe au moyen des outils de suivi comme le « balance score card ». La perception des préjugés et les stéréotypes sont des vecteurs pour construire des liens entre cultures, augmentant ainsi la tolérance, l'indulgence et la compréhension (Thévenet, 2015).

Les travaux de Dass et Parker (1999), cite par Thévenet (2015), confirment la configuration structurelle, flexible, unificatrice et favorable à la cohésion des équipes multiculturelles. L'entreprise Prométhée promeut un style de management britannique dont le fondement est accentué sur la flexibilité. En revanche, d'autres auteurs notamment Maznevski et Peterson (1997), cite par Thévenet (2015), critiquent ce management de la société Prométhée. Pour eux, une organisation régie sur des procédures, des règles et des normes, ne présentant pas des signes d'incertitudes ou de nébulosités contribue mieux à un management des équipes multiculturelles. L'étude de ce document nous a aussi permis de connaître le type de relation incarné par les équipes multiculturelles. En effet, l'équipe 1 opte pour l'équilibre et le relationnel, alors que les équipes 2 et 5 sont très flexibles, établissent moins d'affinité avec leurs collègues, travaillent souvent à proximité des clients. Les équipes 3 et 4 coopèrent à distance à l'aide des moyens technologiques (Thévenet, 2015).

L'étude de Thévenet (2015) apporte des enseignements pour le contexte sénégalais analysé par Estay, Christophe et al. (2022). Le leadership autoritaire par une forte distance hiérarchique et une dépendance structurelle des subordonnés vis-à-vis de leurs supérieurs, Thévenet propose des pratiques managériales favorisant la cohésion et l'entente au sein d'équipes culturellement diversifiées, notamment les politiques de recrutement axées sur l'adaptation interculturelle, la formation à la gestion de la diversité et les mécanismes de régulation des conflits offrent des pistes pour renforcer la complexité attributionnelle des managers sénégalais et améliorer la perception de leur leadership. De plus, l'approche flexible et inclusive décrite par Thévenet (2015), qui valorise la communication, la coopération et l'innovation, pourrait contribuer à transformer le leadership sénégalais d'un modèle autoritaire hérité du passé colonial vers un style plus participatif et transformationnel.

Ainsi, pour intégrer les pratiques managériales multiculturelles proposées par Thévenet (2015), il devient alors une possibilité de consolider la confiance et la motivation des subordonnés, tout en préparant les organisations sénégalaises à relever les défis des connaissances liées à l'interculturalité (Estay, Christophe et al., 2022).

1.2.3.6 Maitrise des tensions interculturelles

Frame et Sommier (2020) remettent en question la vision réductionniste de l'interculturalité dans les organisations centrée exclusivement sur l'individu, à la base des méthodes traditionnelles comme celle de Hofstede (1984, 1991, 2011) cite par Frame et Sommier (2020). Les auteurs critiquent cette approche simpliste et proposent d'autres perspectives pour une meilleure gestion des tensions interculturelles en faisant appel à une dimension constituante de la communication au niveau macrosocial des interactions. Diverses couches sociales se croisent d'origines ethniques multiples, de différences de formation et d'expérience professionnelle. Ils mettent en évidence les relations du pouvoir et des dynamiques identitaires. L'analyse de ces caractéristiques influençant la culture organisationnelle, pourraient être des leviers de la résolution des tensions interculturelles (Frame et Sommier, 2020).

La méthodologie adoptée par les auteurs dans le cadre du diagnostic des tensions interculturels dans les organisations repose sur la communication interculturelle en développant des recherches sur la Communication Constitutive des Organisations (CCO) et les sciences de gestion, en fustigeant les approches classiques. Pour mener à bien ses travaux, ils s'appuient sur une approche critique et interprétative des travaux de (Romani et al. 2018 ; Romani, Mahadevan et Primecz 2018 ; cf. aussi Romani et Frame, ce volume), cite par Frame et Sommier (2020), avec d'autres concepts sur la communication pour analyser sa problématique afin d'apporter des solutions. En contexte organisationnel, la lutte de pouvoir peut conduire à un changement sur un modèle de culture de type normatif et discursif plutôt qu'à une culture stable, à cause du caractère ambivalent des dynamiques culturelles (Frame et Sommier, 2020).

Les résultats des études de Laurence Romani et Alexander Frame, cite par Frame et Sommier (2020) sur l'approche critique en gestion des interculturelles justifient les recherches de l'auteur à développer ses analyses sur l'approche critique en communication pour aborder la question relative aux tensions interculturelles dans toute sa plénitude sur le plan social, politique et économique. L'auteur s'appuie sur les travaux de d'Alfred North Whitehead, cité par Frame et Sommier (2020) afin de mettre en avant les concepts de *communitas*, de société et de culture à travers le prisme de la relationnalité.

Appliquée au contexte sénégalais, cette approche permettrait de transformer la culture organisationnelle en un climat de négociation et de reconnaissance mutuelle, réduisant ainsi la dépendance aveugle des subordonnés vis-à-vis de leurs supérieurs. En s'inspirant de Frame et Sommier (2020), le management sénégalais pourrait renforcer les pratiques de communication horizontale et plus inclusive, favorisant un passage du leadership autoritaire vers un modèle participatif et transformationnel (Estay, Christophe et al., 2022).

1.2.4 Deux cas particuliers d'organisations étatiques étudiées précédemment

1.2.4.1 Cas de l'Office National de Coopération et d'Assistance au Développement

L'ONCAD était initialement conçue pour répondre aux enjeux du développement rural, mais elle est rapidement devenue le symbole de la crise agricole des années 1970. Plusieurs facteurs expliquent cet effondrement politique : des liens abusifs avec le pouvoir, une taille démesurée, ainsi qu'une mauvaise gestion caractérisée par des dérives budgétaires massives. La structure comptait près de 4 500 employés, dont 40 % de permanents, 48 % de saisonniers et le reste composé d'agents de coopération. Elle disposait également d'un parc automobile de plus de 1 000 véhicules, dont bon nombre étaient en mauvais état. Les responsables utilisaient les ressources financières de l'Office pour leur propre enrichissement (Mbodj, 1992).

Selon les données d'ITALCONSULT, seuls 1 609 agents auraient suffi à assurer les missions administratives et fonctionnelles de l'institution, ce qui suggère la possibilité de

recrutements fictifs au bénéfice de certains cadres. Entre 1973 et 1976, les charges de fonctionnement représentaient à elles seules 87,2 % du chiffre d'affaires de l'ONCAD, sans compter que 30 % du prix de base de l'arachide y était absorbé. Cette mauvaise organisation financière reflétait une bureaucratie pesante, marquée par une multitude de centres de décision et une promesse d'une décentralisation, toujours remis à plutard. Les abus de pouvoir liés à la gestion financière se sont intensifiés au fil des années, rendant la structure ingérable. À elle seule, l'ONCAD a fini par dépasser, en 1976, le budget de fonctionnement de l'État sénégalais, principalement en raison d'une surconsommation systématique et incontrôlée (Mbodj, 1992).

1.2.4.2 Cas de la Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal

Deux sociétés étatiques décentralisées, la SONACOS SA (Société Nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal) et la SONAR (Société Nationale d'Approvisionnement du monde Rural), ont été mises en place pour remplacer l'ONCAD après sa dissolution. La SONACOS, créée le 1er octobre 1975, avait initialement pour mission la défense des intérêts publics dans le secteur de l'huilerie ainsi que la commercialisation des arachides. En 1980, elle enregistre des résultats positifs, notamment à travers la SEIB, l'un de ses établissements industriels, qui détient alors le monopole de la trituration et de la commercialisation, avec 51 % de capitaux publics. C'est dans ce contexte que l'État du Sénégal décide de racheter l'ensemble du secteur industriel huilier. L'efficacité et la fiabilité de la SONACOS dans les domaines de la commercialisation et de la production avec seulement 500 agents mobilisés contre 2 000 auparavant sous l'ONCAD ont permis de restaurer la confiance de l'État. Ce succès a encouragé l'élargissement de la politique agricole à l'échelle nationale (Mbodj, 1992).

Malheureusement, cette réforme d'urgence, mise en œuvre en pleine campagne agricole avec de nouvelles règles et une planification inadaptée, a entraîné une rupture entre l'État et les réalités sociales des communautés rurales, générant ainsi des conflits d'intérêts. La SONACOS devient rapidement déficitaire, avec une capacité de trituration fortement

réduite : seulement 260 000 tonnes traitées sur une capacité de 900 000, soit un taux d'utilisation de 29 %. Le projet de réforme, principalement orienté vers le remboursement du passif de l'ONCAD, ne tenait pas compte des réalités socioculturelles des acteurs économiques locaux. Les coopératives rurales, bien ancrées dans leurs territoires, ont fini par s'imposer face à la volonté de l'État de rationaliser le marché agricole. En réaction, de nombreux paysans ont préféré se tourner vers le marché parallèle pour vendre leurs semences à des prix plus avantageux et dans des conditions jugées plus favorables (Mbodj, 1992).

1.2.4.3 Modèle de management de la SONACOS SA

a) *HYBRIDATION ORGANISATIONNELLE*

L'hybridation est caractérisée par une centralisation stratégique (prise de décision centralisée au siège) et une décentralisation fonctionnelle (spécialisation des établissements industriels). Chaque usine, au sein de la SEIB et de la SEIZ, est spécialisée dans des missions précises que sont la trituration pour et le raffinage pratique par la SEID. Cependant, elles restent dépendantes du siège pour la planification des activités et les orientations décisionnelles de l'organisation. Cette hybridation organisationnelle joue deux rôles clés : elle assure la cohérence globale des actions, tout en générant parfois des tensions sur le terrain, notamment en termes de délais d'exécution, d'adaptation aux réalités internes des équipes de travail, ou encore de déphasage dans la communication.

A cette époque, contrairement à la vision stratégique de l'ONCAD, qui se caractérisait par une structure bureaucratique massive, la SONACOS SA a opté pour un modèle organisationnel plus léger et fonctionnel, mobilisant seulement 500 agents (contre plus de 4 500 à l'ONCAD). Ce changement majeur reflète une volonté de rationaliser non seulement les ressources humaines mais de réduire les coûts de fonctionnement de l'entreprise (Mbodj, 1992)."

b) *GESTION ORIENTEE VERS UNE EFFICACITE ECONOMIQUE EN PHASE A LA REALITE DES ATTENTES NATIONAUX*

La SONACOS SA s'est dotée d'objectifs clairs à savoir la rentabilité et l'autonomie partielle de gestion vis-à-vis de l'Etat, notamment la spécialisation industrielle (trituration, raffinage, distribution) est essentiellement gérée par l'organisation. Cette orientation traduit une logique de management par objectifs bien définis, en misant essentiellement sur l'innovation industrielle et la performance individuelle. L'entreprise est une société d'Etat, mais adopte plutôt une logique de fonctionnement inspirée du secteur privé, cherchant à optimiser les processus de production et de commercialisation. La présence de structures industrielles spécialisées comme la SEIB, la SEID, la SEIZ montre une volonté de segmenter les fonctions selon une logique d'innovation en s'appuyant d'avantage sur les compétences techniques que sur l'affiliation politique, contrairement à l'ONCAD (Mbodj, 1992).

c) *LE SENS DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL*

L'un des défis majeurs de cette structure reste la quête de sens au travail pour les employés. Dans un environnement aussi centralisé et normatif, les travailleurs peuvent avoir le sentiment d'être de simples exécutants, éloignés des enjeux stratégiques et des décisions affectant indirectement leur quotidien professionnel. Selon (Baitan et Rochat 2019), les gestionnaires doivent plutôt adopter une approche introspective pour favoriser l'épanouissement professionnel, en développant des perceptions positives et en redonnant du sens à l'activité quotidienne des employés. Cela suppose des efforts en matière de communication interne, de participation aux décisions et de reconnaissance des compétences des travailleurs sur le terrain (Baitan et Rochat 2019).

Vanessa (2020) propose une analyse du mode de management global de la SONACOS SA, en soulignant que l'organisation adopte une posture plutôt réactive face aux situations, plutôt que proactive. Elle met en évidence des leviers stratégiques faibles et mal structurés. L'entreprise est décrite comme une structure traditionnelle, peu participative, où la

transmission des connaissances se fait généralement de manière approximative, c'est-à-dire de façon informelle, par simple imitation d'expériences empiriques. La structuration pédagogique n'est pas valorisée, ce qui empêche la formalisation des savoirs, tant au sein de l'administration que dans les départements stratégiques. Ainsi, les salariés les plus expérimentés assurent la formation des nouveaux recrutés de manière informelle, sans intervention structurée de la hiérarchie (Vanessa, 2020).

Vanessa (2020) met en lumière que la SONACOS SA est peu tournée vers l'innovation et que les décisions prises sont majoritairement centrées sur une gestion à court terme, au détriment d'un véritable plan de développement à long terme. L'organisation traverse une situation de crise, marquée par des alternances entre privatisation et nationalisation (Lesieur – SONACOS – SUNEOR – SONACOS), sans qu'un modèle de management adapté n'ait été réellement anticipé. Le vieillissement des équipements industriels, associé à un manque de formation transversale, freine considérablement l'innovation (Vanessa, 2020).

1.3 OBJECTIF DE LA RECHERCHE

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'impact des aspects bureaucratiques au sein d'une organisation centralisée sur la valorisation du capital humain et sur la performance organisationnelle au Sénégal, afin d'identifier des leviers stratégiques et opérationnels permettant de concilier le bien-être psychologique des managers et des travailleurs avec la performance économique des organisations. La vision et les orientations stratégiques du Sénégal se caractérisent par l'esprit d'initiative entrepreneuriale, la créativité et l'aspiration au mieux-être. Dans cette optique, la réussite du Plan Sénégal Émergent (PSE) à l'horizon 2035 exige un changement de comportements de la part des acteurs sociaux et économiques, en particulier des managers et des entrepreneurs. Cette dynamique de développement humain, inscrite dans le PSE, impose aux ressources humaines de s'impliquer davantage dans la formation professionnelle, afin de garantir l'autonomie et la satisfaction des populations en quête d'insertion sur le marché de l'emploi Emergent, P. S. (2014).

Ce faisant, l'idéal d'un nouveau type de manager sénégalais est fondamental pour promouvoir des concepts tels que le leadership transformationnel (Estay et al. 2022), la participation et l'amélioration continue des performances (Gardel, 2016), la communication bienveillante et inclusive (Cornet et al. 2017), ainsi que la synergie entre potentialités entrepreneuriales et valeurs culturelles (Dokou et al, 2021), la complémentarité des connaissances tacites et codifiées (Vanessa, 2020). Ces caractéristiques, largement développées tout au long de l'étude du chercheur, sont particulièrement mises en avant dans les pays en développement, où le management bureaucratique et interculturel est en pleine expansion.

CHAPITRE 2

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

La deuxième partie explore la méthode choisie par le chercheur. Elle présente le positionnement épistémologique, c'est-à-dire le choix méthodologique, fondé sur la transmission des connaissances issues de l'expérience professionnelle du chercheur.

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Avenier et Thomas (2015) définissent le cadre épistémologique en s'appuyant sur la définition de Piaget (1967) comme "l'étude de la constitution d'une connaissance valable" en ces termes :

Le choix de la méthode s'inspire sur l'épistémologie constructiviste de Piaget (1967), qui fut le premier à introduire cette notion dans le domaine des sciences sociales. Le processus de transmission des connaissances fondées sur la justification des énoncés s'effectue par des actions intentionnelles (Avenier et Thomas, 2015).

La méthode de recherche, basée sur la construction de représentations et de témoignages issus de notre expérience fait écho à la formule célèbre de Feyerabend (1979), "tous les coups sont permis". Il développe un paradigme épistémologique constructiviste, selon lequel le processus de la recherche doit suivre une logique de légitimation des connaissances émises en cohérence avec le sujet de l'étude en question (Avenier et Perret, 2012). Cette légitimation ou "travail systémique", selon Martinet (2000) visant à valider les savoirs élaborés se réalise par une critique épistémologique interne des produits du processus et du processus de recherche en tant que tel. Piaget (1967) adhère à cette conception du travail systémique, le considérant comme un processus où l'action créative à l'objectif de la

recherche est sollicitée. De plus, l'éclaircissement des situations contradictoires est facilité par une remise en question critique des concepts de base soulevés (Avenier, Perret, 2012). Les trois points essentiels du processus sont :

- Expliciter les hypothèses de base du paradigme épistémologique spécifique dans lequel le développement de connaissances est effectué ;
- Expliciter la matière dont sont argumentées dans ce référentiel les multiples décisions d'ordres épistémique, méthodologique et technique prises au cours de la recherche ;
- Justifier les inférences effectuées sur la base à la fois des connaissances préalables et du matériau empirique mobilisés (Avenier, Perret, 2012, p. 28).

2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE

Les études menées en science de la gestion sont en perpétuel décalage avec la complexité croissante des organisations contemporains. Le fossé entre les connaissances théoriques et pratiques de gestion est largement divulgué par beaucoup de chercheurs. Ce décalage s'explique principalement par deux problématiques centrales : le transfert et la production des connaissances. Dans le but de créer des liens entre les théories et les pratiques de gestion, des approches collaboratives ont été développées, comme l'autopraxéographie, une méthode explorative, qui permet aux managers de s'approprier des modèles théoriques reconnus, les illustrant à travers les expériences concrètes (Albert et Michaud, 2016, p. 142).

Cette méthode a été développée par Albert et Michaud (2016) pour aider les managers, souhaitant retourner à l'université à produire des savoirs à partir de leurs propres vécus. Elle s'inscrit dans l'approche constructiviste, qui vise à mettre en avant le moi du chercheur, c'est-à-dire son caractère subjectif. Cette posture permet d'établir ses connaissances en combinant la perception propre de l'enquêteur avec la réalité du sujet étudié (Albert et Michaud, 2016, p. 143).

2.2.1 Choix de la méthode

Mon parcours de plus de six ans dans le secteur agroalimentaire, en particulier dans le contrôle qualité et la coordination avec divers départements d'une organisation centralisée m'a permis de développer des compétences relationnelles, d'écoute active et d'analyse contextuelle. J'ai pu vivre avec mes collègues, opérateurs et responsables des moments de travail dont l'objectif commun est de satisfaire la productivité organisationnelle. En tant que professionnel de terrain, j'ai appris à comprendre les enjeux organisationnels à travers des contextes paradoxale et complémentaire des acteurs. Mon positionnement en autopraxéographique me permet de croiser mon expérience personnelle avec les discours recueillis, dans une logique de réflexivité et de co-construction d'un sens des multiples perceptions des travailleurs de l'organisation. Par ailleurs, cette méthode m'aide à capter les perceptions nuancées que les répondants ont de leurs conditions de travail, de la bureaucratie, du sens du travail qu'ils donnent à leurs pratiques. Elle est en parfaite adéquation avec les objectifs de ma recherche qualitative et interprétative.

2.2.2 Processus de l'autopraxéographie

La constitution des connaissances s'inscrit dans une démarche en boucle, répartie en trois étapes récursives Albert et Michaud (2016).

2.2.2.1 Écriture des témoignages

Cette première étape consiste à décrire une expérience naturelle et réaliste issue de l'observation de nos propres actions. Ce récit est rédigé à la première personne du singulier et au passé. Le but recherché est de retranscrire ce qui a été vécu et observé, tout en restant ancré dans le cadre du sujet de recherche. Albert et Michaud (2016) résume cette étape comme une simple "réflexion", un terme anglais, qui fait référence à l'établissement d'une analyse personnelle spontanée (Albert et Michaud 2016).

2.2.2.2 Travail épistémique

Cette deuxième étape consiste à problématiser le récit du dirigeant-chercheur, en mettant en évidence les paradoxes entre la réalité des actions et d'autres éventualités susceptibles d'émerger une réflexion critique du phénomène étudié. Dans cette perspective, Albert et Michaud (2016) mettent en lumière une approche méthodologique, qui propose des modèles alternatifs de clairvoyance, adaptés aux perspectives changeantes du contexte (Albert et Michaud 2016).

2.2.2.3 Construction des savoirs génériques

Ce principe dialogique, issu du travail épistémique permet aux dirigeants-chercheurs de produire des connaissances transversales susceptibles éclairer d'autres contextes plus larges et d'inspirer d'autres chercheurs à valider leurs travaux (Albert et Michaud 2016).

2.2.3 Limites de l'autopraxéographie

La production des savoirs présente certaines limites, notamment la subjectivité à notre compréhension du passé. L'être humain est influencé par ses émotions, son éducation et sa culture, qui façonnent sa propre vision du monde. A cela s'ajoute, le fonctionnement de la mémoire humaine, qui peut être limitée, sélective et centrée sur les événements marquants émotionnellement, même lorsque l'être humain cherche à retranscrire fidèlement son expérience personnelle. Cette incapacité à restituer fidèlement l'ensemble des éléments du passé pousse Albert et Michaud (2016) à repenser le travail épistémique comme un processus de production des connaissances ancré dans une compréhension des réalités (Albert et Michaud, 2016).

De plus, la reconstitution du passé à partir d'un seul point de vue, celui du chercheur constitue également une limite. En réalité, c'est la réflexion critique portée sur les fondements théoriques, ainsi que la reconnaissance et la remise en question de visions divergentes, qui contribuent à la transparence de la recherche. L'autopraxéographie est limitée par son ancrage

contextuel, tant sur le plan institutionnel que géographique puisqu'elle repose exclusivement sur l'expérience du chercheur. En outre, cette étude n'est pas le produit d'une vérité absolue, mais plutôt sur un travail épistémique conscient de ses propres limites (Albert et Michaud, 2016).

2.3 ÉTHIQUE

Les chercheurs doivent bénéficier d'une autonomie académique pour comprendre les phénomènes d'interaction sociales, l'histoire, la société dans son ensemble ainsi que le fonctionnement du corps humain en s'appuyant sur une démarche analytique, mobilisant des éléments conceptuels, notamment les mathématiques, la logique ou la métaphysique. Cette liberté académique se nourrit par des responsabilités telles que la volonté d'entreprendre des recherches rigoureuses, de divulguer des résultats d'une recherche et l'autonomie de pensée notamment la capacité à critiquer les savoirs établis et à proposer des nouvelles idées. Le courage du chercheur à contribuer au développement des connaissances doit toutefois être encadré par des normes éthiques, scientifiques et professionnelles par les établissements. Ainsi, la recherche avec les êtres humains doit être menée dans le respect et la dignité humaine. Elle repose sur trois principes directeurs, universellement reconnus et applicables dans toutes les branches de la recherche : le respect des personnes, la préoccupation pour le bien-être et la justice (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada [CRSH], Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada & Instituts de recherche en santé du Canada, 2018).

2.3.1 Respect des personnes

Le respect des personnes constitue le premier principe directeur de l'éthique de la recherche impliquant des êtres humains. Il repose sur la reconnaissance de la valeur intrinsèque de tous les êtres humains. Ce respect s'applique non seulement aux participants qui prennent part directement à la recherche, mais à ceux dont leur matériel biologique est utilisé dans le processus de la recherche. Ce principe exige notamment que les participants

donnent leur consentement, leur liberté et leur engagement aux objectifs et enjeux liés à la recherche (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada [CRSH], Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada & Instituts de recherche en santé du Canada, 2018).

Cependant, pour atteindre une finalité objective, il est important au préalable d'analyser les contraintes de la recherche avant d'entamer toute situation réflexive. Cela permet de garantir la protection des participants tout au long du processus. En effet, les participants peu informés du contexte de la recherche ou vivant des troubles de santé mentale peuvent voir leur capacité décisionnelle compromise. Ce manque d'autonomie peut nuire à la crédibilité et à la transparence de leur participation dans les processus décisionnels du projet (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada [CRSH], Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada & Instituts de recherche en santé du Canada, 2018).

2.3.2 Préoccupation du bien-être

Le bien être fait référence à la qualité de vie d'une personne englobant les facteurs telles que la santé mentale, spirituelle et physique. Il est également influencé par des facteurs sociaux, économiques et matériels comme le logement, à l'emploi, à la sécurité, à la vie familiale. Ces éléments représentent des préoccupations importantes pour les participants auxquelles les chercheurs et les comités d'éthique de la recherche (CER) doivent porter une attention particulière afin de prévenir les risques liés à la participation à une étude. A cette fin, les chercheurs ont la responsabilité de minimiser les contraintes en établissant un équilibre entre les risques encourus et les bénéfices espérés (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada [CRSH], Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada & Instituts de recherche en santé du Canada, 2018).

2.3.3 Justice

Le principe de justice impose de traiter chaque personne de manière juste et équitable, en assurant une répartition équilibrée des bénéfices et les risques liés à la participation de la

recherche. Il s'agit de garantir à chaque personne un accès juste et équitable aux connaissances produites et une réflexion des limites liées au sujet de recherche. Toutefois, des paradoxes peuvent apparaître, car il faut aussi tenir compte de la vulnérabilité de certains groupes. Les personnes âgées, les enfants, les étudiants, les détenus, les personnes souffrant de troubles cognitifs ou les minorités ethnoculturelles peuvent ne pas jouir d'un traitement équitable en recherche.

« Il peut être nécessaire d'accorder une attention particulière aux personnes ou aux groupes que les circonstances rendent vulnérables ou marginalisés dans le contexte de la recherche afin qu'ils puissent jouir d'un traitement équitable en recherche » (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) et Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC), 2018, p. 8).

2.3.4 Équilibre entre les avantages et les risques

Une concertation doit être établie entre les chercheurs et les comités d'éthique de la recherche (CER) afin de parvenir à un consensus sur les risques encourus et les avantages potentiels pour les participants, conformément aux principes de la Politique. La production de nouvelles connaissances est souvent bénéfique à la société dans son ensemble, et en particulier aux générations futures qu'aux participants impliqués directement dans la recherche. Les chercheurs et les CER doivent tenir compte des préjudices potentiels que la participation à une recherche peut entraîner, comme le risque de réactiver un traumatisme émotionnel causé par une expérience traumatisante dans le passé. Il est tout de même possible que les perceptions des chercheurs et des instances impliquées divergent à cet égard.

La crédibilité, l'authenticité et la véracité de la recherche sont des valeurs essentielles, notamment dans des disciplines telles que la sociologie ou l'anthropologie culturelle, la génétique, lorsqu'il s'agit de produire des connaissances à des fins d'intérêts communautaires. L'équilibre de la répartition des avantages et des retombées issues la recherche doit être évalué à travers la justification de la prise de risque encourue dans le processus de recherche, même si le paradoxe sur les perceptions entre ces deux entités est

naturellement existant par différents groupes de la société (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada & Instituts de recherche en santé du Canada, 2018).

2.3.4.1 Article 2.9

Le comité d'éthique de la recherche (CER) adopte une approche proportionnelle, composée de deux types d'évaluation selon le niveau de risque associé à la recherche : une évaluation déléguée est privilégiée lorsque le risque est jugé minimal, tandis qu'une évaluation en comité plénier est obligatoire lorsque la recherche présente un risque supérieur au risque minimal. Cette évaluation doit être effectuée en prenant en considération les préjudices susceptibles d'avoir une incidence sur l'éthique de la recherche. L'objectif de cette approche est de minimiser les risques tout en assurant des démarches éthiques pour des recherches à faible risque (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada & Instituts de recherche en santé du Canada, 2018).

2.3.4.2 Article 2.10

Le comité d'éthique de la recherche (CER) doit faire une distinction claire entre les risques prévisibles attribuables à la recherche et ceux dans leur vie quotidienne. Cette démarcation est essentielle, car elle permet de clarifier la mission des chercheurs et d'assurer la transparence dans leur démarche, dans un souci de confiance et surtout de responsabilité (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada & Instituts de recherche en santé du Canada, 2018).

2.3.5 Processus de consentement

Trois qualificatifs sont attribués au terme consentement selon les exigences éthiques définies par la Politique de l'éthique de la recherche : "libre, éclairé et continu". L'accord au consentement doit être obtenu avant l'entame du projet de recherche. Dans une démarche

autonome, engagé et volontaire, la personne engagée dans un processus de recherche est supposée connaître les risques et les avantages potentiels liés à cette implication. Ce type de personnes donne un consentement libre et volontaire, ce qui signifie qu'elle participe sans contrainte, ni pression et peut se désister du projet à tout moment (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada et Instituts de recherche en santé du Canada, 2018).

Le consentement éclairé repose sur la transmission préalable d'informations claires, complètes et pertinentes concernant les objectifs de la recherche, les avantages et les risques de la recherche. Ces informations doivent être compréhensibles à la personne concernée. Le consentement continu, quant à lui, représente un processus permanent d'évaluation tout au long du projet. Il suppose que le participant confirme son accord de manière continue, notamment en cas de modifications apportées ou des informations nouvelles susceptibles d'influencer son choix (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada et Instituts de recherche en santé du Canada, 2018).

2.4 PRESENTATION DE L'ORGANISATION

Ce travail a été réalisé au sein de l'une des divisions d'un établissement industriel situé à Dakar. L'entreprise industrielle est constituée de soixante et un (61) travailleurs permanents titulaires d'un contrat à durée indéterminée et de cent soixante-quinze (175) agents saisonniers recrutés dans le cadre de contrats à court terme. La structure organisationnelle comprend huit départements qui opèrent en synergie, dans un environnement managérial fortement encadré par des procédures, des normes et règlements internes. La responsabilité hiérarchique directe est assurée par le directeur d'usine, qui supervise l'ensemble des activités administratives et opérationnelles. Quant à la planification des décisions relatives à l'ordonnancement des activités industrielles, elle est pilotée par une cellule spécialisée basée au siège. Le chef administratif chargé des ressources humaines s'inspire des orientations

stratégiques définies par sa hiérarchie pour assurer une gestion efficace du personnel. Il veille notamment à une bonne coordination des relations professionnelles au sein de l'établissement, dans le respect des valeurs et des pratiques managériales de l'entreprise.

La gestion du savoir-faire des travailleurs occupe une place centrale dans cette entreprise agroalimentaire, dont la culture organisationnelle repose sur des procédures rigoureuses, des normes strictes et des règles. Dans ce contexte, les postes à pourvoir requièrent non seulement une formation professionnelle approfondie, mais également une période de pré-embauche assez prolongée sur le terrain, afin de garantir une adaptation optimale aux exigences opérationnelles. Les gestionnaires des ressources humaines sont donc appelés à porter une attention particulière à l'adéquation entre le profil des candidats et les compétences spécifiques attendues pour assurer efficacement la réalisation des missions assignées. Cette société, âgée de 50 ans, a traversé des crises, qui ont considérablement ralenti la production de ses produits et entraîné une importante réduction de ses effectifs, passant de 1000 à 250 travailleurs.

La capacité de production de l'entreprise a été réduite de moitié, et sa compétitivité sur le marché s'est progressivement affaiblie, remettant en question sa pérennité à long terme. Autrefois, l'organisation se distinguait par une culture forte fondée sur l'unité, la persévérance, l'innovation et la compétitivité à travers l'ensemble des établissements. A cette époque, plus de la moitié de la population nationale consommait les produits alimentaires fabriqués par cette société.

Actuellement, l'âge et la taille de l'organisation sont des facteurs essentiels à prendre en compte pour la conception de sa restructuration afin de mieux avoir une bonne gérance des ressources humaines. L'adoption d'une structure plus souple et plus organique en fonction de l'effectif actuel malgré l'ancienneté et la grandeur de l'organisation, aide les gestionnaires à mieux s'identifier dans la spécialisation des postes et dans les principales unités de production. En effet, les gestionnaires devraient miser sur une coordination fondée sur des normes vigoureuses, contribuant ainsi à un environnement de travail dynamique, souple et stable. En outre, l'organisation est perçue comme étant une structure centralisée où

les informations sont regroupées dans un endroit privé. Beaucoup de travailleurs se sentent victimes d'une marginalisation et d'un manque de considération malgré les sacrifices qu'ils déploient pour redonner l'image emblématique de cette société nationale. Les cadres sont obnubilés par la rentabilité, le chiffre d'affaires annuel au détriment de l'importance du « capital humain », matérialisant la matière grise de l'organisation.

La personnalisation structurelle de cette entreprise marquée par une répétition des normes établies depuis des lustres métamorphose mécaniquement les anciens employés y compris les gestionnaires de division à la limitation de leur savoir. Face à ces conditions où les personnels sont privés de leur liberté à agir, à prendre part aux prises de décisions, à innover, à planifier leur choix de carrière, les dirigeants hautement placés peuvent profiter de ce climat inopportun à l'égard de ces derniers pour adapter une gestion d'intérêt faisant état de mettre en recul l'image de la société.

2.5 UTILISATION DE L'IA

Afin d'assurer la qualité linguistique optimale, l'outil d'intelligence artificielle ChatGPT a été utilisé. Son rôle s'est limité à la correction des fautes d'orthographe et de grammaire dans certaines sections portant sur des idées critiques que j'ai minutieusement développé au cours de la rédaction. J'ai aussi utilisé l'application DeepL pour traduire un article en anglais de Stanley et Udy (1959).

CHAPITRE 3

TÉMOIGNAGES

Ce chapitre retrace de manière structurée et détaillée le vécu professionnel du chercheur, en exposant les moments clés, les obstacles surmontés et les apprentissages issus de cette expérience.

Tableau 1 : Profil du chercheur

Pays d'origine	Statut au Canada	Age	Formation	Expérience en entreprise agroalimentaire	
Sénégal	Permis d'étude	30 ans	Maitrise en gestion des personnes en milieu du travail (GPMT)	Sénégal (7 ans)	Québec (5 mois)

3.1 TÉMOIGNAGE 1

Depuis ma naissance et avant mon départ pour le Canada, j'ai vécu dans mon pays d'origine, le Sénégal. J'ai eu la chance de grandir dans une famille cultivée, animée par la quête de la connaissance. J'ai fréquenté une école privée pendant treize ans, jusqu'à l'obtention de mon diplôme de baccalauréat scientifique, série S2. Mon aisance dans les

matières scientifiques, particulièrement en chimie, ne m'a pas empêché d'aimer les courants littéraires. J'ai toujours voulu me construire en étant un intellectuel polyvalent, intéressé par de nombreuses disciplines. Ce diplôme m'a permis d'être orienté vers les sciences physiques à l'Université Cheikh Anta Diop. J'ai ensuite préféré m'inscrire à une formation intégrée de l'université à l'Ecole Supérieure Polytechnique en génie chimique. Cet institut est reconnu pour former des techniciens et des ingénieurs, aptes à intégrer efficacement le milieu professionnel, ce qui a motivé mon choix. Après deux années d'études, j'ai obtenu un Diplôme Supérieur de Technologie, à la suite d'un stage technique effectué dans une grande entreprise chimique nationale, spécialisée dans la production d'engrais à base de phosphate, un minéral essentiel. J'ai également réalisé d'autres stages afin d'enrichir mon expérience professionnelle, avant d'être embauché dans le cadre d'un contrat de travail à durée déterminée au sein d'une importante organisation agroalimentaire à statut étatique. Au bout de deux années, j'ai eu le privilège d'être embauché comme permanent au même poste de technicien chimiste en laboratoire, grâce à mes compétences, mon engagement et ma loyauté envers les projets de l'entreprise. Après une année supplémentaire dans ces fonctions, j'ai ressenti le besoin d'évoluer vers un autre domaine de l'usine, en visant le poste de chef d'atelier de production. Cependant, la culture de l'entreprise exigeait des diplômes élevés pour accéder à ce type de responsabilités décisionnelles. De plus, on estimait que mon expérience professionnelle n'était pas encore suffisante. C'est ainsi que j'ai décidé de retourner à l'université pour poursuivre mon cycle d'ingénieur en génie chimique. Dans ce cadre, j'ai choisi un projet de recherche innovant, portant sur l'un des problèmes majeurs du processus de fabrication du produit fini, en lien avec le laboratoire, le raffinage et le site de stockage. Ce projet a été validé et approuvé à la fois par l'entreprise et par mon établissement académique.

Dans ce contexte où je souhaitais saisir une opportunité d'évolution au sein de mon entreprise, j'ai évalué de manière réfléchie le coût annuel de mes études en ingénierie, et j'en ai conclu que l'investissement en valait la peine par rapport aux bénéfices attendus. Mon objectif était d'acquérir davantage d'autonomie et de flexibilité interne, d'autant plus que je remplissais tous les critères requis pour prétendre au poste visé. Malheureusement,

la direction a préféré préserver un climat de paix, en laissant le poste vacant, afin d'éviter toute confrontation entre les candidats, dont l'écart d'âge dépassait parfois vingt-cinq ans. A mon sens, cette décision constitue une erreur, car elle va à l'encontre du principe fondamental de : « l'homme qu'il faut à la place qu'il faut ». Sur le plan psychologique, j'ai commencé à ressentir une perte de sympathie, envers certains de mes collègues. Toutefois, j'ai choisi de canaliser ce désenchantement en adoptant une attitude plus introspective, centrée sur mon bien être, en valorisant la justice et le mérite par des pratiques individuelles constructives.

Dans le contexte du laboratoire, je réceptionne fréquemment de nombreux échantillons à analyser dans des délais serrés. On attend constamment de moi que je fasse preuve de proactivité et de rigueur dans l'exécution de mes tâches. L'enjeu principal réside dans l'émission des certificats d'analyse, documents essentiels qui attestent de la conformité ou non d'un produit par rapport aux spécifications internes et nationales. Le responsable du laboratoire reçoit régulièrement des directives de la part du directeur d'usine, exigeant la disponibilité de ces résultats dans un délai de deux ou trois heures.

Or, selon mes propres estimations, il faut en moyenne cinq heures pour réaliser les onze paramètres physico-chimiques d'un seul échantillon. Cela signifie que cinq échantillons nécessitent vingt-cinq heures de travail. Il m'arrivait pourtant d'en analyser jusqu'à dix en seulement douze heures, en raison des exigences fonctionnelles de productivité. Cette surcharge m'a poussé à me suradapter en permanence, dans un contexte d'injonctions contradictoires. Ce stress a ravivé certains comportements que j'avais développé durant mes années au collège et à l'université, notamment le fait de parler seul tout en marchant de gauche à droite, un réflexe que j'adoptais souvent en résolvant des séries d'exercices en mathématiques ou en sciences physiques. En effet, j'ai toujours perçu cette attitude comme une forme de concentration, voire une source de motivation. Toutefois, certains collègues ont interprété ce comportement comme un signe de détresse psychologique, voire de dépression. Alors qu'en réalité, il s'agissait pour moi d'un mécanisme d'adaptation face à des exigences parfois irréalistes. Je considère ce comportement comme naturel, car il m'aide

à organiser mes pensées, à prendre du recul et à effectuer des calculs mentaux avant toute prise de décision importante, en toute confiance.

Après six années d'expérience dans le même corps de métier en tant que chimiste, j'ai pris la décision de m'inscrire à une formation qui me permettrait de mieux me connaître et de dissiper les doutes que je m'entretenais sur ma capacité à gravir les échelons au sein de mon organisation. J'ai ainsi rédigé une lettre de mise en disponibilité afin de poursuivre des études en maîtrise en gestion des personnes en milieu du travail. Cette formation m'a non seulement permis de découvrir une version plus authentique de moi-même, mais aussi de m'intéresser sur l'autonomie individuelle dans la planification de carrière, notamment dans le contexte d'une organisation centralisée. Au fil des cours, j'ai pu apporter des réponses à des questionnements inconscients qui me traversaient l'esprit. En effet, cette formation met en valeur le capital humain, ainsi que les méthodes et conditions favorisant le bien être psychologique des employés, quelle que soit la culture organisationnelle.

Cette lettre a été adressée au directeur d'usine. M'impatiant à trouver une réponse, une semaine plus tard, j'ai également déposé cette demande auprès du directeur général, basé au siège regroupant l'ensemble des établissements industriels de l'entreprise. Dans la même semaine, j'ai été contacté pour venir récupérer la lettre d'acceptation du projet que je leur avais soumis. Je me suis alors rendu au département administratif afin d'y déposer une photocopie de la lettre officielle d'acceptation, pour les informer de la décision prise afin de leur faciliter la mise à jour de mon statut d'employé à la fin du mois, date prévue de mon départ en voyage. Il s'est avéré que les membres compétents de la direction des ressources humaines et du secrétariat de la direction étaient surpris par cette décision. C'est par la suite que j'ai appris que ma demande était toujours en traitement dans leurs dossiers. Ils ont finalement reçu un courriel attestant de l'acceptation de ma demande par le directeur principal des ressources humaines, basé au siège.

Une semaine avant mon départ, le directeur d'usine effectuait une tournée sur le site de fabrication, notamment au laboratoire, un samedi matin correspondant à mes heures de travail. Il est venu observer le processus de traitement du produit brut, en se concentrant sur

les facteurs influençant la qualité du produit fini. Cependant, l'objectif réel de sa visite ne se limitait pas à cela. Il m'a posé des questions sur mon mémoire, portant sur les solutions aux problèmes récurrents rencontrés durant la fabrication, en particulier sur l'approximation de l'utilisation des intrants chimiques. Je lui ai expliqué mes analyses en lui présentant des preuves mathématiques concrètes, qu'il a approuvées.

Ce qui m'a semblé étrange, c'est qu'il ait attendu ce moment, juste avant mon départ, pour s'intéresser à mon travail. Pourtant, j'avais déjà informé mon responsable de laboratoire de mon ambition de me projeter vers ce type de poste, dans le respect des normes hiérarchiques. Mon intérêt pour le projet était réel et bien connu par plusieurs collègues, en raison de ma détermination personnelle et de mes sollicitations répétées auprès des instances décisionnelles de l'usine.

A l'issue de notre échange, il m'a proposé verbalement un poste de chef d'atelier dans un autre département que celui pour lequel j'avais postulé. J'ai perçu un manque de sincérité dans ses propos, sachant qu'il était au courant de mon projet de départ pour poursuivre mes études à l'extérieur. Je l'ai néanmoins remercié pour sa proposition, malgré ce que je considérais comme une mise à l'épreuve. Par la suite, il m'a confié, non sans gêne, qu'il avait lui aussi envisagé, à l'époque de ses études, de poursuivre sa carrière au Canada.

J'étais le bras droit de ma cheffe. Je lui allégeais le fardeau d'un poste à lourdes responsabilités, surtout dans une entreprise dont la structure stratégique était majoritairement composée d'hommes. Elle était la seule femme à occuper un poste de direction dans cette organisation industrielle. C'était une personne qui prenait toujours en considération mes opinions avant de prendre une décision officielle. En tant que chimiste et deuxième personnalité au laboratoire, j'ai pris l'initiative de gérer le personnel, les plannings, l'entretien des machines et la bonne gestion des consommables. Cette relation de confiance était nourrie par une motivation intrinsèque propre à ma personne. Cette détermination, bien que reconnue, a été mal perçue par certains membres de l'organisation, suscitant rivalités et jalousies.

L'expérience que je peux y associer est illustrée dans les lignes suivantes. J'ai été victime d'une agression verbale et gestuelle de la part d'un chef d'atelier. En tant que chimiste et contrôleur qualité, j'étais en interaction constante avec tous les départements de l'entreprise. Face aux non-conformités répétées du produit fini, notamment les bouteilles d'huile conditionnées, je me suis rendu à l'usine de fabrication avec mon agent afin d'effectuer un contrôle rigoureux toutes les deux heures. Ma présence sur la chaîne de fabrication a motivé les employés à respecter, à 98 %, les consignes liées à l'étanchéité des bouchons, à l'alignement des étiquettes et à la lisibilité des impressions. Cependant, en fin de journée, le chef d'atelier s'est violemment opposé à moi, m'attaquant verbalement devant ses employés, en criant et en tenant des propos humiliants, malgré la présence de mon agent. Ce comportement peut être interprété comme une réaction impulsive, probablement dictée par une volonté inconsciente de défendre son territoire. Il a perçu ma démarche comme une menace à son autorité et à son image aux yeux de ses subordonnés.

A la suite de mes projets d'études en génie chimique, et puisque mon travail était structuré en quarts (jour, soir et nuit), j'ai été autorisé à alterner travail et études pendant deux années. Je privilégiais les quarts de nuit comme horaire de travail préféré. Il n'était pas évident de concilier les deux, mais mon dévouement à concrétiser mon rêve de devenir un gestionnaire de production surpassait largement la fatigue et les difficultés que cela impliquait. Ainsi, je mettais en œuvre tous les moyens nécessaires pour atteindre à la fois mon objectif personnel et celui de l'organisation.

C'est d'ailleurs à partir d'un projet d'innovation portant sur l'optimisation de la valorisation des produits que j'ai construit mon projet de recherche, visant à résoudre une problématique concrète et à en proposer une mise en œuvre pratique dans le processus de fabrication. Après avoir validé 90 crédits de cours théoriques, il me restait à effectuer un stage ainsi qu'un projet de mémoire totalisant 30 crédits pour l'obtention de mon diplôme officiel. Sans attendre, je me suis adressé à mon supérieur afin d'obtenir une approbation de la direction. Cet accord me permettrait d'acquérir des informations essentielles dans d'autres unités clés, qui constituaient le cœur de mes travaux de recherche. Mon supérieur

a reçu une réponse orale de la direction, m'autorisant effectivement à travailler dans ces autres départements pendant une période de trois mois.

Une fois arrivé au sein de ces équipes de travail, j'ai constaté que le chef de service n'avait pas été informé de mon stage en interne. En conséquence, les techniciens, par prudence, ont refusé de m'intégrer pleinement à leur équipe. J'ai alors attendu une à deux semaines, en vain, dans l'espoir qu'un simple courriel de confirmation soit envoyé à l'ensemble des services pour officialiser mon intégration en tant que stagiaire interne. Le temps passant et la situation demeurant inchangée, j'ai compris qu'il me fallait trouver une solution. J'ai donc pris l'initiative de contourner la voie hiérarchique habituelle et de m'adresser directement au chef du service administratif du personnel. Après avoir pris connaissance de mon projet et mes objectifs, ainsi que de l'impact potentiel de celui-ci pour l'organisation, il n'a pas hésité à intervenir. Il a rapidement envoyé un courriel aux responsables stratégiques des opérations, officialisant l'acceptation de mon stage. J'ai ainsi obtenu le feu vert, ce qui m'a permis d'avoir enfin accès à des informations nécessaires à la construction rigoureuse de mon projet d'études.

J'avais besoin d'une documentation technique et littéraire pour bien comprendre l'ensemble du processus de fabrication du produit. Cependant, cette documentation était pratiquement inaccessible ou inexistante. Il me fallait donc trouver par moi-même les moyens de justifier mes résultats à travers les activités pratiques réalisées au sein de l'organisation. Heureusement mes connaissances théoriques et mon professionnalisme, combinées à mes compétences en relations interpersonnelles, m'ont permis d'accéder à certains documents importants, essentiels à la compréhension du processus de fabrication, liées à ma thématique. L'ensemble des employés, répartis par quarts de travail toutes les huit heures, se montraient en général collaboratifs et coopératifs, à l'exception de certains chefs de quart. Leur réticence à approfondir leurs explications, souvent fondées sur leur savoir empirique et leur expérience de terrain, semblait s'expliquer par deux facteurs : la différence de niveau intellectuel perçue, et peut-être le sentiment que je pourrais un jour occuper un poste hiérarchiquement supérieur au leur. Un jour, alors que je travaillais sur le dimensionnement

de quelques échangeurs de chaleur, l'un des chefs d'équipe est venu me voir simplement pour me demander si le poste vacant de chef de fabrication m'intéressait.

Ces documents m'ont été transmis grâce à l'intervention d'un mentor, le chef de garage, du nom de Ansou, un homme d'une humanité exceptionnelle. C'est lui qui m'a mis en relation avec un doyen du service production, dont l'expérience et la bienveillance ont été déterminantes pour l'obtention de ces informations précieuses. Cet homme, réputé pour être un ingénieur de fabrication surdoué, avait formé les actuels chefs de quart il y a plus de quinze ans. Un collègue du laboratoire, fort de plus de trente ans d'ancienneté et anciennement son aide-conducteur à l'époque, actuellement échantillonneur au laboratoire, m'avait confirmé les éloges qui circulaient à son sujet dans l'usine. Il semblait que les employés le considéraient comme un technicien hors pair, mais il avait tout de même été reclassé en interne en raison des comportements problématiques liés à l'alcool. Il avait ainsi été affecté à l'administration, où son rôle d'adjoint administratif technique permettait à l'entreprise de continuer à bénéficier de son expérience. C'est grâce à lui que j'avais pu obtenir la documentation technique relative à l'installation du raffinage, laquelle décrivait en détail tout le processus de fonctionnement, depuis l'arrivée du produit brut jusqu'à leur conditionnement. Cette documentation était essentielle pour assurer les bonnes conditions de marche de l'unité. L'objectif de cette recherche était d'optimiser la consommation des intrants chimiques utilisés lors du processus de raffinage chimique.

Les quantités d'intrants chimiques étaient utilisées de manière approximative durant le processus de raffinage. Cette approche pouvait entraîner soit un surdosage, avec un gaspillage des produits, soit un sous-dosage, conduisant à un traitement inefficace des huiles. Afin de mieux maîtriser ces quantités, il était nécessaire de réaliser des bilans matière adaptés aux objectifs de production réels de l'unité. Cela impliquait un diagnostic régulier des conditions opératoires (débit, température, pression, concentration), permettant ainsi de déterminer avec précision la consommation optimale des intrants. Le sujet de cette recherche a été bien accueilli par l'ensemble des équipes de quart du raffinage, car il visait à alléger les efforts liés à la préparation des solutions chimiques, jusque-là fondée sur des estimations

empiriques. Les conducteurs et aides-conducteurs ont eux-mêmes confirmé que ces incertitudes compliquaient leur travail au quotidien. Au-delà de l'aspect technique, le service d'approvisionnement exigeait de plus en plus des justificatifs concernant l'utilisation de ces consommables. Or, la vision de l'usine étant essentiellement axée sur le rendement industriel, l'écart entre les quantités réellement utilisées et les besoins théoriques risquait d'avoir des conséquences financières préjudiciables pour l'organisation.

A cela s'ajoute, les équipes de travail collaboraient dans un contexte de diversité ethnique. J'ai cependant remarqué la formation de certains clans, notamment une équipe majoritairement composée de Diolas, reconnaissable à des noms tels que Mendy, Coly ou Gomis. À mon arrivée au travail, je demandais souvent quelle équipe allait assurer la relève, puisque je devais collaborer avec elle depuis le laboratoire. Samuel, d'origine sérère et chef de quart dans leur atelier, avait pour habitude, au moment de transmettre la relève, de faire des remarques banalisantes, disant : "Ce sont les Ndiagos qui vont prendre la relève de mon quart." Le terme Ndiago ne désigne pas systématiquement une ethnie au sens strict, comme les Diolas, les Peuls ou les Mandingues. Il est parfois utilisé de manière péjorative ou stigmatisante pour désigner un groupe islamisé ou un statut social particulier. Historiquement, dans la région de la Casamance, au sud du Sénégal, il semblerait que certains Diolas convertis à l'islam dans des zones islamisées par les Toucouleurs se sont vu attribuer l'étiquette de Ndiago. Or, dans le cas présent, l'équipe en question était composée exclusivement de chrétiens. Personne n'était musulman. Samuel faisait donc usage d'un terme dont il ignorait visiblement l'origine et le sens réel. Il semblait exister une forme de concurrence entre cette équipe et les autres, plus diversifiées sur le plan ethnique composées de Sérères, de Wolofs et de Toucouleurs. André, le superviseur, faisait d'ailleurs souvent des remarques soulignant le sérieux et la détermination de l'équipe surnommée "les Ndiagos", notamment en ce qui concerne leur performance pendant les heures de travail.

Par ailleurs, le directeur d'usine, François, lui aussi d'ethnie sérère, comme Samuel, entretenait avec ce dernier une très bonne entente sur le plan professionnel. Il semblerait même que Samuel lui rapportait régulièrement des informations internes concernant la

rotation du personnel, les changements soudains des horaires de quart dans les équipes de travail au sein de son département, ou encore d'autres détails liés à l'organisation du travail. Il lui arrivait aussi de venir au laboratoire sous prétexte de sympathiser, en posant des questions suspectes sur les résultats journaliers ou sur l'effectif opérationnel de l'équipe de quart. Tout cela semblait motivé par le désir de se faire bien voir par son supérieur, qui n'était autre que le directeur, François, bien qu'il fût officiellement sous la tutelle de son propre superviseur, André.

3.2 TÉMOIGNAGE 2

Mon arrivée dans une terre inconnue, le Canada, à une période où le climat était encore clément, m'avait particulièrement marqué dès le premier jour. C'était au tout début de l'automne, à la fin du mois de juillet. J'avais observé attentivement, et mon imagination s'était activée, mettant en lumière toute la richesse endogène que recelait ce pays, où la croissance démographique semblait suivre une dynamique soutenue. Toutes les dispositions sociales, sécuritaires et économiques paraissaient mises en œuvre pour favoriser la libre circulation des personnes et des biens. J'étais resté une journée à Montréal avant de parcourir plus de 500 kilomètres pour rejoindre Rimouski, la ville de mon projet d'études et, potentiellement, le lieu où allaient se jouer mes défis académiques, mais surtout sociaux. En effet, pour s'intégrer dans un monde inconnu, il fallait d'abord comprendre objectivement la perception et la culture des personnes qui le composaient. C'était l'un des premiers objectifs que je m'étais fixé, conscient de ma position de minoritaire, une réalité d'autant plus marquante à Rimouski, en contraste avec la diversité ethnoculturelle que j'avais pu observer à Montréal. Il fallait reconnaître qu'une majorité écrasante de la population était constituée de québécois, principaux détenteurs des leviers de développement sur les plans administratif et économique à travers presque tout le territoire.

Sous cet angle, pour faciliter mon intégration, je m'étais focalisé sur la recherche d'un emploi nécessitant de l'interaction, des échanges et une communication mutuelle avec la population locale, afin d'observer leurs comportements et de mieux comprendre les émotions

qu'ils éprouvaient dans les bons comme dans les mauvais moments. Un mois après mon inscription à ma première session d'automne à l'université, j'avais décroché un emploi à temps partiel dans une boutique de vêtements pour hommes appartenant à une organisation centralisée, qui comptait 19 succursales à travers le Québec. Je n'avais pas eu peur de m'aventurer dans cette nouvelle expérience, car je répondais aux critères de sélection lors de l'entretien physique. J'en avais déduit que la gérante avait su percevoir en moi des qualités humaines et relationnelles essentielles à une bonne adaptation autonome dans ce milieu professionnel. Je n'avais ressenti aucun regret tout au long de mon passage dans cette boutique, où j'occupais tour à tour les rôles de vendeur, conseiller et caissier. L'organisation était majoritairement composée de conseillers et de caissiers à la vente, avec un gérant assigné à chaque point de vente. Les succursales étaient supervisées par Julien (à la gestion des ressources humaines), Marie (responsable des opérations), Matel (superviseuse des achats) et Béatrice (superviseuse de l'ensemble des succursales). La culture organisationnelle reposait sur l'entraide, la collaboration et le respect — des valeurs qui se reflétaient concrètement dans notre travail quotidien. Les clients avaient souvent du mal à identifier qui était le gérant de la boutique, car chacun accomplissait les mêmes tâches, dans un esprit d'égalité et d'engagement. En plus de la gérante, nous étions trois employés (vendeur, conseiller, agent d'entretien et caissier) à assurer une rotation au cours de la journée. La gérante se montrait toujours généreuse dans ses explications, prenant le temps de me transmettre les méthodes à mettre en œuvre pour attirer les clients et les convaincre de finaliser leurs achats.

Par ailleurs, elle était souvent soumise aux directives hiérarchiques qui contrôlaient l'ensemble des cahiers des charges auxquels nous devions nous conformer chaque jour, que ce soit en lien avec les soldes, l'agencement et les changements de collections vestimentaires, ou encore les objectifs de ventes quotidiennes que chacun devait atteindre avant la fin de sa journée. Il y eut un moment où l'organisation avait réduit nos heures de travail, car le budget mensuel qui nous avait été alloué n'avait pas été atteint. Cependant, cela ne m'avait pas empêché de constater que notre boutique figurait régulièrement parmi les trois meilleures en termes de ventes hebdomadaires. Cette expérience pratique avait considérablement

contribué à mon développement personnel. Elle m'avait servi de repère concret dans mes cours de gestion des personnes, en m'aidant à mieux comprendre la véritable nature de ma propre personnalité, les dynamiques d'un environnement de travail, ainsi que la gestion des émotions chez les autres.

Après neuf mois d'étude en temps plein dans en formation en maîtrise. J'ai validé l'ensemble de mes cours obligatoires et deux tiers de mes cours optionnels totalisant 21 crédits réussis. La période d'été s'annonce, les marchés de l'emploi sont ouverts malgré la forte demande actuelle plébiscité dans l'ensemble du territoire québécois, extrêmement difficile de trouver un emploi en adéquation à ton domaine d'activité. La multiplication des dépôts de ma candidature m'a permis de trouver quelques pistes d'opportunité qui s'offre à mon profil. J'ai décroché un stage dans une entreprise agroalimentaire à Montréal. Cette entreprise est reconnue à travers la revalorisation de sous-produits, participe activement aux défis environnementaux pour bâtir un avenir plus vert et plus écologique. Elle exploite 17 sites de transformations, répartis dans l'ensemble du territoire américain, dont le siège se trouve à Montréal. La présence multinationale crée naturellement une diversité culturelle parmi les employés. L'inclusion des travailleurs immigrants qualifiés est valorisée par cette entreprise centralisée afin de combler les postes vacants. J'ai été recruté en tant qu'étudiant pour le poste de technicien chimiste. Ce poste m'a permis de collaborer, coordonner et assurer des contrôles de qualité des produits fabriqués. L'entreprise s'identifie à travers des valeurs qui sont la considération, l'estime de soi et l'intégrité, des emprunts qui donnent un sens à ses fidèles clients.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'analyse des extraits tirés des récits et des témoignages est essentielle pour comprendre les enjeux organisationnels et les réalités vécues sur le terrain. Ces expériences permettent d'appréhender les jeux de pouvoir perçus par les acteurs, afin de saisir la logique de leurs comportements et des actions posées. Ces analyses seront discutées en profondeur afin d'identifier des solutions adaptées. L'objectif est de promouvoir un environnement de travail favorable, où l'innovation, le leadership, l'autonomie individuelle et l'équité constituent des valeurs fondamentales à s'approprier pour l'émergence d'un nouveau modèle de manager sénégalais.

4.1 ANALYSE

Tout au long du chapitre 1, nous avons exposé l'essence d'une bureaucratie centralisée, à travers des concepts concrets et des théories permettant de mieux comprendre ses impacts à la fois individuels et organisationnels, en lien notamment avec le bien-être des travailleurs dans leur environnement de travail. A la lumière de la complexité de la bureaucratie, telle que décrite par les pionniers de ce courant de pensée notamment Fayol (1916), Mintzberg (1989, 2023), entre autres, il devient pertinent de proposer une analyse succincte et comparative des enjeux organisationnels liés à la bureaucratie, à partir de mes propres expériences professionnelles. L'objectif est de mettre en évidence les points de convergence et de divergence, à travers une approche déductive et factuelle des situations vécues.

4.1.1 La liberté de faire un choix

J'ai toujours voulu me construire en étant un intellectuel polyvalent, intéressé par de nombreuses disciplines. Ce diplôme m'a permis d'être orienté vers les sciences physiques à l'Université Cheikh Anta Diop. J'ai ensuite préféré m'inscrire à une formation intégrée de l'université à l'Ecole Supérieure Polytechnique en génie chimique. Cet institut est reconnu pour former des techniciens et des ingénieurs, aptes à intégrer efficacement le milieu professionnel, ce qui a motivé mon choix [...] En effet,

pour s'intégrer dans un monde inconnu, il fallait d'abord comprendre objectivement la perception et la culture des personnes qui le composaient. C'était l'un des premiers objectifs que je m'étais fixé, conscient de ma position de minoritaire, une réalité d'autant plus marquante à Rimouski, en contraste avec la diversité ethnoculturelle que j'avais pu observer à Montréal. Il fallait reconnaître qu'une majorité écrasante de la population était constituée de québécois, principaux détenteurs des leviers de développement sur les plans administratif et économique à travers presque tout le territoire (Extrait 1, témoignage 1 et 2).

Dans cet extrait 1, le chercheur exprime sa motivation intrinsèque dans le choix de son projet académique. Il exerce sa liberté individuelle en orientant sa vie à travers l'éducation et la formation professionnelle. Le degré de liberté dépend des possibilités de choix offertes à l'individu pour agir, gérer et conduire sa vie dans un environnement marqué par le désordre, les incertitudes et les aléas. En revanche, l'ordre excessif tend à entraver cette liberté. Morin (2001) met en évidence la nécessité d'un équilibre entre ces deux dimensions, qu'il conceptualise comme un "cocktail naturel d'ordre-désordre-organisation", permettant ainsi l'émergence concrète de la liberté (Morin, 2001).

Par ailleurs, Morin (2001) introduit le concept d'imprinting : dès la petite enfance, l'être humain reçoit une éducation familiale et scolaire structurée par des croyances et des interdits. L'appropriation de cette culture façonne sa pensée et ses attitudes, l'amenant à devenir un individu "normalisé" au sein de sa société. Morin (2001) développe ici une vision systémique de l'individu. La transmission intergénérationnelle des connaissances et des valeurs culturelles, reposant sur ce processus d'imprinting, illustre selon lui le principe de récursivité (Morin, 2001).

En évoquant le phénomène de l'imprinting, le chercheur fait référence à une réalité fondamentale du contexte sénégalais, où l'individu développe progressivement des mécanismes d'autonomie et de liberté personnelle. Beaucoup de jeunes, lui y compris, aspirent à s'émanciper tout en respectant les valeurs familiales, religieuses et communautaires. Cette posture d'émancipation, en lien avec les concepts développés par Morin (2001), trouve un écho dans la société sénégalaise contemporaine.

Le gouvernement, dans une dynamique de transformation sociale, s'efforce non seulement d'accroître le taux d'alphabétisation de la population, mais aussi de promouvoir une culture entrepreneuriale rapide, en particulier chez les jeunes. Ces initiatives encouragent une approche multidisciplinaire, visant à former des intellectuels pluriels, capables de s'adapter aux défis nationaux.

Dans un pays longtemps classé parmi ceux à faible Indice de Développement Humain 0,514 en 2018 comparé aux pays développés et légèrement en hausse par rapport à ceux de son rang, cette orientation représente une rupture significative (Shuerkens, 2023). On observe aujourd'hui une ouverture croissante de la société sénégalaise sur le monde, facilitée par les échanges internationaux, l'accès au numérique, ainsi que par l'émergence de pensées critiques et complexes dans les milieux universitaires.

Cependant, force est de reconnaître que le système éducatif sénégalais repose essentiellement sur les résultats scolaires pour orienter très tôt les élèves vers des filières spécifiques : scientifiques, littéraires ou économiques. Cette orientation précoce tend à limiter la liberté de choix, telle qu'évoquée dans son témoignage.

On peut comprendre dans l'extrait que Morin (2001) évoque l'autonomie de l'être humain dépendant d'une cause endogène, c'est-à-dire héréditaire. Le chercheur considère que la liberté individuelle, ancrée génétiquement, lui permet d'allier son autonomie à l'héritage culturel de la société de manière réfléchie, afin d'orienter ses choix, notamment en s'impliquant activement dans des recherches d'opportunités. Dans le contexte sénégalais, où les repères familiaux et communautaires occupent une place centrale dans la société, le fait de quitter son environnement habituel pour poursuivre des études à l'étranger représente un véritable bouleversement.

Le chercheur a parcouru des milliers de kilomètres, laissant derrière lui sa famille, ses habitudes socio-culturelles et son engagement politique, pour s'immerger dans la diversité culturelle canadienne et approfondir ses connaissances universitaires. Il fait désormais

l'expérience de réalités inédites, inhabituelles dans son pays d'origine, comme le fait de vivre seul et de gérer l'ensemble de ses activités quotidiennes.

Aujourd'hui, il découvre des réalités nouvelles par rapport à son pays d'origine : vivre seul, gérer toutes ses activités quotidiennes à savoir payer son loyer et ses factures mensuelles, assumer ses frais de scolarité, cuisiner, etc. Cette autonomie-dépendance, comme le souligne Morin (2001) née de ce mode de vie, façonne sa liberté adaptative en fonction de nouveaux déterminismes. A fortiori, il vit dans un processus permanent d'adaptation aux exigences et au fonctionnement de la société canadienne, tout en portant en lui les fondements culturels de son pays d'origine, le Sénégal.

4.1.2 Autonomie dépendante dans une organisation centralisée

Après une année supplémentaire dans ces fonctions, j'ai ressenti le besoin d'évoluer vers un autre domaine de l'usine, en visant le poste de chef d'atelier au raffinage. Cependant, la culture de l'entreprise exigeait des diplômes élevés pour accéder à ce type de responsabilités décisionnelles. De plus, on estimait que mon expérience professionnelle n'était pas encore suffisante. C'est ainsi que j'ai décidé de retourner à l'université pour poursuivre mon cycle d'ingénieur en génie chimique (Extrait 3, témoignage 1).

Dans cet extrait 3, le chercheur s'inscrit dans une démarche d'évolution et de planification de sa carrière professionnelle au sein d'une organisation centralisée, où la performance organisationnelle est prioritaire. La dynamique actuelle des intérêts sociaux et économiques, participant à la prospérité des nations, conduit Roume (2024) à illustrer différents angles de réflexion sur l'égoïsme, en s'appuyant notamment sur les concepts développés par Adam Smith dans sa célèbre théorie de la main invisible.

Smith s'inspire lui-même de Bernard Mandeville (1705), auteur de *La Fable des abeilles*, une œuvre qui visait à dénoncer le népotisme économique pratiqué par les élites dirigeantes, au détriment des classes inférieures privées de toute capacité d'agir (Roume, 2024). L'une des réflexions centrales de Roume (2024) porte sur le rôle fondamental de l'être humain dans le développement économique et social de son pays. En lien avec cette pensée,

on peut évoquer le chef d'entreprise, dont l'objectif est d'accroître la valeur ajoutée non seulement dans son organisation, mais également à l'échelle nationale. C'est dans ce contexte que surgit la notion d'« égoïsme », telle qu'évoquée par Smith et analysée par Roume (2024), pour souligner le paradoxe entre la quête de maximisation du profit par les entreprises et leur contribution inégale à la richesse collective de la nation.

C'est ainsi que Roume (2024) propose une approche critique de la division du travail, soulignant qu'elle conduit à des tâches répétitives, mécanisées et restreintes pour les travailleurs. Cette forme d'organisation du travail peut engendrer une forme d'ignorance, limitant la capacité des individus à engager des échanges constructifs avec une profonde sympathie. En réalité, selon Roume (2024), la surcharge de travail et la standardisation des fonctions tendent à transformer la sympathie en un égoïsme institutionnalisé (Roume, 2024).

La vidéo d'Emmanuelle Combe (2021) semble nuancer la critique d'une bureaucratie rigide, en mettant en lumière des explications concrètes sur les calculs internes que l'être humain effectue, soit en fonction d'un contexte donné, soit à travers des mécanismes psychologiques, dans le but d'instaurer un certain ordre dans sa vie. Cette vidéo captivante a profondément marqué le chercheur.

Dans le contexte sénégalais, la réalité organisationnelle repose également sur des désaccords dans les prises de décision entre les gestionnaires les plus expérimentés, adeptes d'un management traditionnel, et les nouvelles recrues, qui privilégient un management participatif et flexible. Cette divergence oppose une posture autoritaire à une approche collaborative, chacune étant profondément ancrée dans une vision du travail propre à ces deux générations. La nouvelle génération valorise un environnement de travail moderne, fondé sur la flexibilité, l'autonomie et la reconnaissance. C'est à travers ces éléments qu'elle construit le sens de son travail.

Ce décalage de perceptions entre générations complique souvent l'intégration des jeunes dans les milieux industriels, les amenant à se questionner : leur travail a-t-il réellement un sens ? L'une des réflexions centrales de Roume (2024) porte sur le rôle fondamental de

l'être humain dans le développement économique et social de son pays, ce qui a conforté le chercheur dans l'idée de préserver sa liberté de choix dans sa carrière.

En lien avec la pensée de Smith, évoquée par Roume (2024), on peut citer le chef d'entreprise sénégalais, dont l'objectif est d'accroître la valeur ajoutée non seulement dans son organisation, mais aussi à l'échelle nationale. C'est dans ce contexte que surgit la notion d'« égoïsme », telle qu'évoquée par Smith et analysée par Roume (2024), pour souligner le paradoxe entre la quête de maximisation du profit par les entreprises sénégalaises et le manque de prise en compte de la mission institutionnalisée du travailleur.

4.1.3 De l'obéissance en action créative : la surperformance individuelle par une volonté de réussir

Dans le contexte du laboratoire, je réceptionne fréquemment de nombreux échantillons à analyser dans des délais serrés. On attend constamment de moi que je fasse preuve de proactivité et de rigueur dans l'exécution de mes tâches. L'enjeu principal réside dans l'émission des certificats d'analyse, documents essentiels qui attestent de la conformité ou non d'un produit par rapport aux spécifications internes et nationales. Le responsable du laboratoire reçoit régulièrement des directives de la part du directeur d'usine, exigeant la disponibilité de ces résultats dans un délai de deux ou trois heures [...] A la suite de mes projets d'études en génie chimique, et puisque mon travail était structuré en quarts (jour, soir et nuit), j'ai été autorisé à alterner travail et études pendant deux années. Je privilégiais les quarts de nuit comme horaire de travail préféré. Il n'était pas évident de concilier les deux, mais mon dévouement à concrétiser mon rêve de devenir un gestionnaire de production surpassait largement la fatigue et les difficultés que cela impliquait (Extrait 4, témoignage 1).

Dans le premier extrait, l'organisation du travail, lorsqu'elle ne tient pas compte du contexte socio-historique des travailleurs, constitue la cause principale de l'apparition des trois dimensions du syndrome d'épuisement professionnel : l'épuisement émotionnel, le cynisme dans les relations interpersonnelles et le sentiment d'inefficacité professionnelle (Garel, 2022). Selon la perspective de Garel (2022), le burnout est qualifié de « pathologie de civilisation », liée à des règles organisationnelles centrées exclusivement sur la recherche de rentabilité (Chabot, 2013, cité par Garel, 2022).

En réalité, l'individu évolue dans un environnement de travail contraignant, où il mobilise continuellement ses efforts et son énergie pour se conformer aux objectifs prédéfinis par l'organisation contemporaine. Cette forme de suradaptation permanente engendre une exacerbation fonctionnelle, pouvant mener à un état dépressif avéré, tel que le décrit le tableau clinique de la psychopathologie du travail. Dans ce sens, les causes de l'épuisement professionnel évoquées par Garel (2022), en particulier celles liées à l'organisation du travail, constituent une réalité concrètement vécue en milieu professionnel. À cet égard, l'expérience du chercheur en tant que chimiste en laboratoire illustre bien ces propos. En lien avec les réflexions d'Ehrenberg (1998) et de Chabot (2013), cité par Garel (2022), on observe une transformation à la fois anthropologique et civilisationnelle, où l'individu est constamment poussé à maximiser sa réussite personnelle. Cette exigence de performance, combinée à une suradaptation permanente aux normes organisationnelles, conduit inévitablement à une forme d'auto-exploitation (Garel, 2022).

La vidéo de Fleury (2019) parlant du thème, "reconquérir le courage", témoigne la réflexion du chercheur dans le sens où elle atteste que l'injection contradictoire pratiquée dans les organisations n'est pas en réalité la cause principale du mal-être des travailleurs. C'est plutôt parce qu'ils sont compétents et en bonne santé qu'ils se sentent capable de rendre possible l'impossible. Fleury (2019) avez absolument raison, le sentiment de bienveillance, la reconnaissance sont essentiels pour donner goût au sujet subissant cette injonction de redonner un sens à son travail.

Le chercheur partage la vision de Morin (2001), qui établit une relation de complémentarité entre la liberté individuelle et la société. Dans le contexte sénégalais, à travers son parcours professionnel, il a observé que de nombreux employés se disent plus dévoués à leur travail lorsqu'ils se sentent commandés. L'influence des règles organisationnelles nourrit leur motivation à fournir un maximum d'efforts pour accomplir leurs tâches. C'est un choix, une décision, une obéissance naturelle à un commandement fondé sur les valeurs et normes de la société (Morin, 2001).

Au-delà de cette obéissance institutionnalisée, le chercheur a adopté une approche différente, refusant de sombrer dans cet engrenage intellectuel ignoré et obscur. Il s'est tourné vers une recherche de connaissances créatives et de solutions concrètes aux problèmes vécus au quotidien. Là où la majorité ne songeait même pas à identifier la source du problème, il s'efforçait de concevoir des stratégies pour le prévenir et mettre en place des actions correctives. C'est précisément cette volonté d'apporter des solutions durables qui l'a poussé à poursuivre ses études (Morin, 2001).

Dans le contexte sénégalais, et plus particulièrement dans le secteur des laboratoires, cette pression est accentuée par une hiérarchisation excessive au sein de l'organisation, doublée d'une marge limitée de pouvoir décisionnel pour les chefs de quart dans les équipes de production. En réalité, les retards dans la production ou la distribution des produits sur le marché local peuvent avoir des conséquences économiques et sociales importantes, ce qui pousse la direction à exiger des résultats rapides, parfois au détriment du bien-être des travailleurs, afin de faciliter les livraisons.

Dans cette perspective, certains produits ne respectant pas les spécifications internes, mais répondant tout de même aux normes nationales, sont automatiquement dérogés pour satisfaire les besoins de la clientèle. Une telle pratique peut générer un véritable sentiment de désaffection chez les employés, affectant leurs comportements et leurs attitudes envers l'entreprise. Cette situation affaiblit à la fois le sentiment d'appartenance des travailleurs et leur engagement organisationnel. Par ailleurs, les processus décisionnels, souvent longs et opaques, compliquent la compréhension des orientations stratégiques pour de nombreux employés. Les ingénieurs de production, en particulier, se trouvent démotivés, car les décisions importantes doivent franchir de multiples niveaux d'approbation avant d'être mises en œuvre (Garel, 2022).

4.1.4 Liberté individuelle et frein administratif face à l'initiative personnelle

Après six années d'expérience dans le même corps de métier en tant que chimiste, j'ai pris la décision de m'inscrire à une formation qui me permettrait de mieux me connaître

et de dissiper les doutes que je m'entretenais sur ma capacité à gravir les échelons au sein de mon organisation. J'ai ainsi rédigé une lettre de mise en disponibilité afin de poursuivre des études en maîtrise en gestion des personnes en milieu du travail [...] Cette lettre a été adressée au directeur d'usine. M'impatiant à trouver une réponse, une semaine plus tard, j'ai également déposé cette demande auprès du directeur général, basé au siège regroupant l'ensemble des établissements industriels de l'entreprise. Dans la même semaine, j'ai été contacté pour venir récupérer la lettre d'acceptation du projet que je leur avais soumis. Je me suis alors rendu au département administratif afin d'y déposer une photocopie de la lettre officielle d'acceptation, pour les informer de la décision prise afin de leur faciliter la mise à jour de mon statut d'employé à la fin du mois, date prévue de mon départ en voyage. Il s'est avéré que les membres compétents de la direction des ressources humaines et du secrétariat de la direction étaient surpris par cette décision (Extrait 6, témoignage 1).

Le premier extrait traduit à la fois la curiosité du chercheur et les tensions internes qui alimentaient son imaginaire, remettant parfois en question sa volonté de réussir ses objectifs professionnels. C'est ainsi qu'il a eu recours à l'éducation, qu'il considère comme un maillon essentiel, dans l'espoir de trouver des éléments de réponse face aux péripéties de la vie. Dans cette logique, Morin (2001) souligne que :

Nous retrouvons ici dans l'ambivalence de la relation entre la société et l'individu. La société possède l'individu, mais il peut en être co-possesseur en bénéficiant de ses droits civiques et en participant à son organisation. Elle assujettit l'individu, mais elle peut aussi l'émanciper. La culture impose son imprinting et en même temps, elle apporte ses savoir-faire, savoirs et connaissances qui développent l'individualité ; elle admet, dans les sociétés pluralistes, l'autonomie des idées et l'expression des croyances ou doutes personnels. D'où son ambivalence radicale : la culture assujettit et autonomise. (Morin, 2001, p. 318).

Ces propos de Morin (2001) mettent en lumière la tendance de l'être humain à se conformer aux règles et aux normes imposées par la société. Comme le chercheur l'a mentionné précédemment, l'individu est soumis dès l'enfance à un phénomène d'imprinting culturel, notamment à travers l'éducation familiale et scolaire. À partir de cette réalité, Morin nous révèle le caractère dialogique de la relation entre l'individu et la société. En effet, grâce aux espaces de liberté permis par la démocratisation des sociétés, l'individu voit ses

possibilités de choix s'élargir sur les plans humain, mental, politique et spirituel. Il devient ainsi co-possesseur des privilèges qu'offre une société pluraliste et diversifiée. Cette analyse rejoint également le principe hologrammatique, selon lequel chaque individu, bien que génétiquement unique, porte en lui les composantes du tout social. La société devient ainsi la somme d'individualités complémentaires, interconnectées dans les sphères sociales, politiques et culturelles (Morin, 2001).

Dans le contexte sénégalais, et avec l'essor du Plan Sénégal Emergent (PSE), de nombreuses entreprises, notamment dans les secteurs minier, énergétique, télécoms et plus particulièrement dans les agro-industries, investissent dans le domaine de l'éducation et la formation pour le développement du capital humain. Le chercheur a pu bénéficier de ce levier pour se positionner comme un représentant potentiel auprès de ses collègues de travail, dans la perspective d'améliorer leurs conditions de travail. Cette montée en puissance de la RSE au sein des organisations stratégiques et économiques encourage l'individu à s'autoéduquer et à développer un esprit critique, afin de remettre en question certaines pratiques issues d'une hiérarchisation stricte, héritée en partie de la période coloniale.

En plus, le deuxième extrait met en lumière la lenteur des procédures administratives dans les grandes structures hiérarchisées au Sénégal. Les décisions qui doivent être validées par la direction générale sont souvent retardées par les échelons intermédiaires et la centralisation des établissements, ce qui engendre des surprises et des malentendus. Dans son cas, la lenteur de traitement de sa demande l'a conduit à contourner la direction intermédiaire, avec ses procédures longues, pour s'adresser directement à la direction générale.

Par ailleurs, il est important de noter que, dans le contexte sénégalais, il n'est pas rare que, même dans de grandes entreprises disposant de plusieurs établissements industriels et de services hiérarchiques distincts, la pluralité des cadres décisionnels ne soit pas proportionnelle à la taille et à la complexité de l'organisation. Autrement dit, l'effectif et la structure des unités ne correspondent pas toujours à la lourdeur de la hiérarchisation administrative, la décision finale revenant souvent à un noyau restreint de dirigeants. Cette

centralisation ralentit la transmission des informations vers les échelons intermédiaires et crée parfois un décalage entre la prise de décision et sa diffusion interne.

Dans ce contexte, un employé motivé, comme dans l'illustration de cet extrait 7, peut être amené à contourner les circuits habituels en sollicitant directement le sommet hiérarchique pour éviter les lenteurs administratives. Ainsi, cette démarche peut surprendre certains services internes, qui découvrent alors la décision a posteriori, mettant en évidence le fossé entre la structure formelle de l'entreprise et son fonctionnement réel.

4.1.5 Quand le contrôle qualité défie l'autorité hiérarchique

A l'issue de notre échange, il m'a proposé verbalement un poste de chef d'atelier dans un autre département que celui pour lequel j'avais postulé. J'ai perçu un manque de sincérité dans ses propos, sachant qu'il était au courant de mon projet de départ pour poursuivre mes études à l'extérieur. Je l'ai néanmoins remercié pour sa proposition, malgré ce que je considérais comme une mise à l'épreuve. Par la suite, il m'a confié, non sans gêne, qu'il avait lui aussi envisagé, à l'époque de ses études, de poursuivre sa carrière au Canada [...] J'ai été victime d'une agression verbale et gestuelle de la part d'un chef d'atelier. En tant que chimiste et contrôleur qualité, j'étais en interaction constante avec tous les départements de l'entreprise. Face aux non-conformités répétées du produit fini, notamment les bouteilles d'huile conditionnées, je me suis rendu à l'usine de fabrication avec mon agent afin d'effectuer un contrôle rigoureux toutes les deux heures. Ma présence sur la chaîne de fabrication a motivé les employés à respecter, à 98 %, les consignes liées à l'étanchéité des bouchons, à l'alignement des étiquettes et à la lisibilité des impressions. Cependant, en fin de journée, le chef d'atelier s'est violemment opposé à moi, m'attaquant verbalement devant ses employés, en criant et en tenant des propos humiliants, malgré la présence de mon agent (Extrait 8, témoignage 1).

À travers ce premier extrait, le directeur cherchait plutôt à retenir le chercheur, testant sa détermination et tentant, de manière indirecte, de lui faire renoncer à son projet d'études. Le fait qu'il lui propose un poste de chef d'atelier dans un autre département ne semblait pas relever d'une volonté sincère de lui accorder cette fonction. En effet, dans le contexte sénégalais, la réussite académique à l'étranger, surtout dans un pays comme le Canada, peut susciter une rivalité implicite. Ce sentiment peut amener un directeur à percevoir son

subordonné comme un égal, voire comme un futur rival. Le simple fait qu'il évoque ses propres aspirations non réalisées en matière de projets académiques et professionnels à l'étranger, face à l'ascension dont le chercheur a pu bénéficier, lui a permis de comprendre la logique de ses pensées, traduisant un complexe d'infériorité latent.

Cet extrait décrit aussi une agression que le chercheur qualifierait d'intraspécifique, car l'infraction commise à son encontre semblerait être indépendante de la volonté du supérieur. Cela s'explique surtout dans le contexte réel de l'organisation centralisée sénégalaise, où les chefs d'équipe cherchent activement à consolider leur position dans le but de plaire à la hiérarchie. C'est dans cette optique que Fracchiolla (2013), s'appuyant sur des travaux en éthologie, qui est une discipline scientifique couramment employée pour comprendre le comportement de l'animal. Fracchiolla (2013) élabore des hypothèses visant à appréhender les différentes formes d'agression chez l'être humain. Ses réflexions sur les causes réelles de la violence verbale l'amènent à établir un lien entre l'éthologie et les sciences sociales, afin de crédibiliser ses recherches linguistiques, notamment en s'appuyant sur les travaux de Karli (1982), soulignés par Fracchiolla (2013).

Indépendamment de la définition universelle du terme « agression » au sens étymologique, il est important de clarifier la distinction entre les notions de « naturel » et d'« acquis » qui lui sont associées. L'évolution du sens de l'agression est en perpétuel changement, selon le contexte dans lequel l'être humain interagit avec son environnement : c'est l'illustration de ce présent extrait. À ce titre, le chercheur rejoint l'exemple de Bekoff (2004 : 360), cité par Fracchiolla (2013), sur le degré d'agressivité d'un animal envers ses petits lorsqu'il se trouve dans sa zone de confort : cet acte peut se comprendre comme une volonté de protéger sa zone de refuge biologique (Fracchiolla, 2013).

De plus, l'agression intraspécifique peut également être expliquée par le concept de niche écologique. Fracchiolla (2013) développe cette idée en s'appuyant sur les explications de Hall (1984 : 210), reprises par Fracchiolla (2013), afin d'évaluer le niveau d'agressivité d'un animal face à la pluralité de ses congénères, que ce soit dans son territoire ou en dehors (Fracchiolla, 2013).

Les études scientifiques montrent que la conscience de cette présence territoriale, lorsqu'un animal est en situation conflictuelle et entouré de ses semblables, augmente considérablement son agressivité. À l'inverse, l'absence de soutien social peut entraîner une fuite ou une capitulation (Fracchiolla, 2013).

Ce concept de niche écologique s'applique également à l'espèce humaine, comme l'illustre l'expérience du chercheur. L'agression dont il a été victime a été amplifiée par l'intervention de l'un des employés, qui a immédiatement pris position en faveur de son supérieur, au lieu de jouer le rôle d'arbitre qu'aurait pu tenir un autre collègue. Cette présence partisane a renforcé la légitimité perçue de l'acte.

4.2 DISCUSSIONS

Les résultats obtenus montrent que la liberté individuelle, telle que décrite par Morin (2001) à travers l'équilibre ordre-désordre-organisation, rejoint l'un des principes de Fayol (1916), celui de l'initiative. Malgré une volonté d'émancipation et une motivation intrinsèque issues du phénomène d'imprinting, ce socle constitue la base à partir de laquelle le chercheur développe ses mécanismes en toute autonomie. Le chercheur n'est donc pas enfermé dans l'engrenage d'une philosophie de règles et de normes sociales, mais intériorise très tôt des mécanismes d'émancipation conceptuelle. Sur le plan organisationnel, Fayol (1916) souligne que le sens de l'initiative du chef consiste non seulement à exécuter les ordres, mais aussi à accorder à ses subordonnés la liberté de proposer, afin de former des "hommes intelligents".

Dans la logique de l'entreprise du chercheur, l'importance de la division du travail suivie de sa spécialisation, telle que décrite par Mintzberg (2023) et Fayol (1916) à travers la métaphore de la vache, demeure centrale. Toutefois, cette division devrait être équilibrée entre spécialisation, formation et coopération transversale entre les employés, comme le soulignent Muktha et Wahiduzzaman (2024) en mettant en lumière la planification éducative au sein de l'administration. Il incombe également à la responsabilité hiérarchique de renforcer une articulation solide entre les services par une culture de réunions thématiques innovantes et efficaces, favorisant en parallèle une meilleure communication. En confrontant

l'expérience du chercheur à cette approche novatrice, l'organisation gagnerait à proposer des espaces d'initiative à ses employés, notamment sous forme de groupes de travail avec des objectifs précis, afin d'apporter des solutions concrètes aux problèmes de terrain.

Muktha et Wahiduzzaman (2024) insistent également sur l'utilisation efficace des ressources humaines et matérielles. Les procédures trop bureaucratisées peuvent être réformées par l'introduction d'outils modernes de suivi, tels que des logiciels de gestion des ressources humaines, dans l'optique de simplifier les démarches et de contourner la rigidité bureaucratique traditionnelle.

La surprise de la direction des ressources humaines, selon le témoignage du chercheur, illustre justement cette rigidité bureaucratique, car les circuits d'information demeurent compartimentés et cloisonnés. D'autant plus que la décision finale revient au département des ressources humaines du siège. Crozier (1963) a montré que, dans ce type d'organisation, la communication se fait principalement par des canaux tels que le mémorandum ou la circulaire, ce qui constitue l'une des principales causes du décalage entre les décisions officielles et leur diffusion effective au sein de l'organisation. Par conséquent, chaque établissement pourrait développer ses propres initiatives afin d'étudier les besoins de ses employés avant de transmettre l'information aux services compétents.

Pour pallier ce phénomène, Crozier (1963) propose d'instaurer des canaux de communication transversale, notamment à travers des réunions de coordination stratégique entre les directions, afin d'éviter un déphasage d'information entre l'employeur et l'employé concerné. Musselin (2024) met en valeur l'approche de Crozier (1963), fondée sur l'étude du terrain et une écoute empathique, permettant de créer un climat de confiance. Le manque d'anticipation du projet académique du chercheur a surpris l'employeur, qui n'a pas eu le temps d'étudier son cas. D'où la nécessité de créer des espaces d'échanges réguliers et permanents sur la planification de carrière des employés, en particulier concernant leurs aspirations à la mobilité interne. Cela permettrait de mieux comprendre la perception des projets personnels de chacun et d'anticiper les départs temporaires ou permanents.

L'expérience relatée par Eraly (2020) illustre la logique financière et l'obsession des chiffres à travers l'exemple d'un manager belge soumis à la pression des actionnaires américains, qui l'ont contraint à licencier des employés au profit de la rentabilité de l'organisation. Eraly (2020) qualifie ce phénomène de "règne de l'abstraction", où le chiffre d'affaires devient prioritaire, réduisant les salariés à de simples variables d'ajustement.

La perte de sens au travail au sein d'une organisation s'accroît dans un contexte dominé par un système capitaliste axé sur l'optimisation de la productivité. Cette rationalisation économique, tournée vers la performance à tout prix, contribue à l'effacement des valeurs intrinsèques du travail. Elle conduit les travailleurs à une forme de déshumanisation, les réduisant à l'exécution mécanique de tâches, dépourvue de réflexion critique et de discernement. (Silva Dos Santos, 2012).

Dans la personne de l'ouvrier, il se révèle subjectivement que le capital, c'est l'homme qui s'est perdu complètement ; dans le capital, il se révèle objectivement que le travail, c'est l'homme vidé de sa substance humaine. Or, l'ouvrier a le malheur d'être un capital vivant, donc besogneux : pour peu qu'il ne travaille pas, il perd ses intérêts et jusqu'à son existence. En tant que capital, la valeur de l'ouvrier augmente selon l'offre et la demande ; même physiquement, son existence, sa vie, est et a été considérée comme une marchandise analogue à toute autre marchandise qui s'offre (Marx, cité par Silva Dos Santos, 2012, p. 5).

La valeur de l'être humain devient dans ces conditions tributaire des lois du marché, plutôt soumise à la logique de l'offre et de la demande. Ce qui engendre profondément un sentiment d'aliénation dans l'organisation. Ces facteurs ont des répercussions notables sur le bien-être psychologique des individus, sur la performance organisationnelle ainsi que sur les relations sociales et familiales. La perte de sens au travail entraîne une désintégration de l'équilibre physico-psychique des travailleurs, se traduisant par des troubles tels que la dépression, le stress et l'anxiété. La volonté constante de contrôler le temps, combinée à une surcharge de travail précaire, favorise l'apparition de pathologies comme le « workaholisme » et le « burnout » (Silva Dos Santos, 2012).

Silva Dos Santos (2012) apporte une définition du “workaholique” comme étant :

“ Le « workaholique » considère le travail comme le centre de son univers. Il est capable d’y sacrifier le sommeil, la nourriture, l’exercice physique, la famille, les amis et les loisirs. »¹², selon Durand dans un document Conduites addictives et travail, pour les médecins du travail ” (Silva Dos Santos, 2012, p. 11)

Le « burnout », quant à lui, désigne un épuisement professionnel qui touche particulièrement certaines professions notamment les médecins, des infirmières, les enseignants. Ces métiers impliquent des interactions avec des publics variés, nécessitant des qualités de serviabilité, de compréhension et de patience en toute circonstance (Silva Dos Santos, 2012).

Un parallèle peut être établi entre cette analyse et la situation du chercheur dans son entreprise, marquée par un recours démesuré aux travailleurs saisonniers, représentant près du tiers de la structure. Ce déséquilibre démontre que la stabilité de l’emploi n’est pas garantie, au profit d’une performance organisationnelle orientée essentiellement vers des objectifs financiers. Les dirigeants, focalisés sur le contrôle du risque économique, fragilisent ainsi la motivation et le sentiment d’appartenance des employés.

La combinaison des expériences d’Eraly (2020) et de Crozier (1963) met clairement en évidence le déséquilibre entre une logique financière et la considération du capital humain, souvent marginalisé. Pour apporter des pistes de solution face à cette problématique, le dirigeant devrait mettre en place des indicateurs de performance intégrant non seulement les résultats financiers, mais aussi la valorisation des compétences. Ces indicateurs permettraient de conduire des recrutements plus stratégiques, notamment en transformant une partie des postes saisonniers en emplois permanents.

La perception de ces travailleurs au sein de l’organisation souligne un manque d’innovation, d’autonomie et de reconnaissance. Ce sentiment de non-sens dans leur travail détériore leur valeur morale et psychologique, et les pousse vers des comportements de présentéisme. Ce dernier se manifeste par du stress, du désengagement, une augmentation des risques d’erreurs, d’accidents et une perte du sens de leur activité (Morin et Gagné, 2010).

Cette vision négative et critique de l'organisation génère fréquemment des conflits entre collègues. Dans ce contexte, les jeunes employés ont tendance à adopter des stratégies défensives, en se recentrant prioritairement sur l'aspect financier notamment la rémunération au détriment de leur implication dans la performance et la productivité de l'entreprise.

En outre, dans la même lancée, le management est assuré à distance : les administrateurs du siège communiquent avec le directeur de l'usine et les chefs de département au moyen d'outils d'intelligence artificielle pour planifier les activités. Cette gestion à distance réduit les interactions humaines et accentue le sentiment d'isolement des gestionnaires en milieu industriel.

“Les entreprises mettent beaucoup l'accent sur les technologies et sur les aspects techniques de la gestion, et oublient trop souvent la collaboration, estime Taïeb Hafsi. La technologie est un outil qu'on doit mettre au service de notre capacité à agir ensemble” (Venne, 2024, p. 55).

Pour contrer les perceptions négatives, les managers doivent encourager la résilience et renforcer la communication afin d'intégrer cette masse de travailleurs souvent instrumentalisés sous le terme de “saisonniers” dans la dynamique collective de l'ensemble des employés de l'organisation.

Les équipements de production obsolètes et les normes dépassées constituent une cause organisationnelle majeure. Le questionnaire de Patterson et al. (2005), cité par Brunet et Savoie (2016), confirme que les travailleurs des départements techniques sont contraints de fournir des efforts supplémentaires pour compenser les défaillances fréquentes des machines. Ces derniers perçoivent que les gestionnaires se contentent de mettre à jour les normes et procédures, sans apporter d'innovations concrètes visant à remplacer les équipements défectueux, ce qui nuit à leur bien-être psychologique (Brunet et Savoie, 2016).

En effet, la vétusté des normes freine l'adaptation de l'entreprise aux évolutions du marché et compromet la satisfaction de sa clientèle. Ce contexte décourage certains employés, en particulier ceux qui aspirent à évoluer dans des entreprises modernes et compétitives (Brunet et Savoie, 1999, cité par Brunet et Savoie, 2016).

Enfin, la politisation de l'entreprise du chercheur est perçue comme une source de rigidité en raison des pratiques de gestion adoptées. Elle freine la volonté d'agir ainsi que l'autonomie des autres établissements industriels, les empêchant de répondre efficacement à leurs propres besoins, qu'ils soient financiers, logistiques ou liés aux conditions de travail de leurs employés.

Autrement dit, avec le temps et sous la pression des acteurs cherchant selon son expression à « tirer la couverture à eux » et à suivre leurs propres buts, vers ce qu'il nomme aussi un état de balkanisation à travers lequel les différents rouages, fonctions, grands pôles de travail de l'organisation tendent à se dissocier, se disjoindre et à faire perdre au système décisionnel d'ensemble sa cohérence globale en y générant des choix et pratiques contradictoires (Marc et Morin, 2017, p. 67).

En sus, la solution la plus évidente à l'ensemble de ces perceptions négatives consiste à sensibiliser le personnel à adopter une vision positive de l'environnement global de l'organisation. L'importance qu'un employé accorde à son travail dépend en grande partie de ses perceptions, qu'elles soient favorables ou défavorables. Le stress et la santé mentale sont influencés par divers facteurs liés à la nature des tâches et aux conditions de travail. Il est donc pertinent de s'intéresser à la manière dont ces perceptions affectent l'état de conscience des travailleurs, qu'elles renforcent leur engagement ou qu'elles génèrent, au contraire, un mal-être (Morin et Gagné, 2010).

Lorsqu'une personne perçoit son travail de manière positive, elle éprouve de la compassion, du désir et bénéficie d'un état de santé psychologique favorable. Ce sentiment de bien-être contribue de manière significative à l'essor des organisations. En effet, un travailleur qui se sent en confiance adopte des attitudes proactives, fait preuve d'engagement et de motivation, car il évolue dans un environnement où le bien-être est valorisé. Cette démarche d'harmonie renforce les relations entre collègues et favorise une communication bienveillante (Morin et Gagné, 2010).

C'est notamment le cas des anciens employés ayant plus de trente ans de service au sein de l'organisation. Ils manifestent un engagement affectif et de continuité envers leur

entreprise. Leur attachement émotionnel à leur travail et à leur milieu professionnel les pousse à fournir des efforts soutenus pour conserver leur poste. Cette fidélité est également nourrie par la crainte de devoir affronter un environnement de travail malsain dans une autre entreprise, ou encore par une conscience aiguë de l'incertitude du marché de l'emploi.

CONCLUSION GÉNÉRALE

En définitive, cette étude de nature constructiviste, où le travail épistémique du chercheur est mis en avant à travers l'ensemble des thèmes abordés, produit des connaissances légitimes tirées d'expériences passées, tout en s'adaptant à la pensée critique des chercheurs traitant spécifiquement des dynamiques de la bureaucratie et des leviers stratégiques visant à redonner du sens au bien-être psychologique des travailleurs ainsi qu'à leur travail professionnel. Ainsi, l'autopraxéographie a été la méthode adoptée, reposant sur une approche narrative des expériences relatées, présentées sous forme de témoignages du chercheur. Dans cette logique, ces savoirs génériques mobilisent une réflexion critique sur la manière dont l'organisation étudiée est contrainte de se conformer à un modèle bureaucratique perçu comme distant et relativement rigide par plusieurs chercheurs à travers leurs travaux. Cette perception est partagée par plusieurs gestionnaires et travailleurs, ce qui donne tout son sens à la présente étude.

Dans le contexte sénégalais, la complexité attributionnelle mentionnée par Estay et al. (2020), bien que relativement élevée chez les gestionnaires, demeure insuffisante. La construction d'un nouveau profil de manager sénégalais est essentielle si l'on prend en compte certaines dimensions clés, notamment le leadership transformationnel, la participation et l'amélioration continue des performances, la communication bienveillante et inclusive, ainsi que la fusion entre potentialités entrepreneuriales et valeurs culturelles. L'intégration de ces caractéristiques constituerait des leviers déterminants pour transformer l'engagement normatif en engagement affectif, lequel découle d'une véritable compréhension du sens du travail dans une organisation centralisée et industrielle.

Cependant, cette appropriation de ces approches doit être une culture organisationnelle dans les entreprises centralisées sénégalaises. Je retiens particulièrement l'importance de renforcer ces compétences. Cela contribuera à créer un climat de confiance et à favoriser des

échanges profonds et authentiques. Ainsi l'analyse des différentes dimensions par rapport à mon style de communication et ma posture relationnelle m'a permis de prendre conscience de mes forces, mais aussi des axes de développement essentiels pour l'amélioration de la qualité de mes interactions interpersonnelles et professionnelles.

Ce mémoire m'a permis d'identifier minutieusement les différentes qualités de chacun de mes collègues à travers le prisme de leur style de leadership. Comme le souligne Bass (1985), l'impact du manager en tant que leader transformationnel, transactionnel ou laissez-faire influence directement la performance des employés. Les leaders transformationnels se distinguent par leur charisme, leur stimulation intellectuelle et leur reconnaissance envers leurs employés. Ce modèle apparaît ainsi comme le plus propice à instaurer au sein de l'organisation, car ça apporte naturellement un climat de confiance, d'harmonie et d'équité au travail.

Par ailleurs, la méthode de l'autopraxéographie présente certaines limites. Le chercheur s'est appuyé sur la construction de connaissances génériques pour relater ses expériences vécues de la manière la plus authentique possible. Toutefois, il convient de reconnaître que ces expériences ne peuvent être rapportées de façon exhaustive. De plus, l'autopraxéographie demeure limitée par son ancrage contextuel, puisqu'elle repose essentiellement sur l'expérience du chercheur, tout en intégrant une réflexion critique issue par divers fondements théoriques (Albert et Michaud, 2016). Étant donné que les concepts développés reposent sur des connaissances légitimées, ils pourront servir de base à d'autres chercheurs pour approfondir leurs travaux.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Albert, M., & Michaud, J. (2016). *Les nouvelles pratiques de gestion : Approches contemporaines*. Presses de l'Université Laval.
- Aubert, N. (2006). L'urgence, symptôme de l'hypermodernité : De la quête de sens à la recherche de sensations. *Communication et organisation*, 29, 11-21. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3421>
- Avenier, M., & Perret, V. (2012). *La gestion des ressources humaines : Fondements et pratiques*. Presses universitaires de France.
- Avenier, M., & Perret, V. (2015). *Le management des organisations*. Dunod.
- Baitan, M., & Rochat, S. (2019). La perte de sens au travail : Comment y faire face. *Gestion*, 44(2), 106-108.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Brunet, L., & Savoie, A. (2016). Dynamique du climat de travail. Dans *Les essentiels de la gestion* (pp. 48-111). Presses de l'Université du Québec.
- Brunet, L., & Savoie, A. (2016). Constituantes et mesures du climat. Dans *Les essentiels de la gestion* (pp. 112-131). Presses de l'Université du Québec.
- Casadella, V. (2020). L'internalisation des connaissances au Sénégal : L'exemple de la filière de l'arachide à travers l'huilier SONACOS (ex-SUNEOR). *Revue internationale PME*, 33(1-2), 129-156. <https://doi.org/10.7202/1071130ar>
- Chabot, P. (2013). *Global burn-out*. Presses universitaires de France.
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG), & Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC). (2018). *Plan stratégique 2018-2023*. Gouvernement

du Canada. https://www.sshrc-crsh.gc.ca/about-au_sujet/publications/strategic-plan-2018-23-fr.pdf

Cornet, A., Uzun, A., Tomat, C., & Matamba, P. (2017). La médiation interculturelle en milieu hospitalier en Belgique : Une recherche de reconnaissance. *Management & Sciences Sociales*, 23(2), 4-14.

Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Éditions du Seuil.

Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2004). La culture organisationnelle. Dans E. Brangier, A. Lancry & C. Louche (Éds.), *Les dimensions humaines du travail : Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations* (pp. 503-533). Presses universitaires de Nancy.

Dokou, G. A. K., Vernier, É., Dang, R., Houanti, L. H., & Scotto, M. J. (2021). Influence des facteurs culturels sur le développement des potentialités entrepreneuriales : Le cas comparé d'entrepreneurs français, marocains et djiboutiens ayant vécu en France. *Gestion 2000*, 38(3), 41-71.

Ehrenberg, A. (1998). *La fatigue d'être soi : Dépression et société*. Odile Jacob.

Emergent, P. S. (2014). *République du Sénégal*.

Eraly, A. (2020). Le pouvoir sans l'incarnation : L'empire de la domination impersonnelle. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 29(1), 223-234.

Estay, C., Faye, E. H. M., Mai, C., & Durrieu, F. (2022). Complexité attributionnelle et leadership : Le contexte sénégalais. *Management international*, 26(3), 98-111.

Fayol, H. (1916/1979). *Administration industrielle et générale*. Dunod. (Édition présentée par P. Morin, Paris, 1979).

Fleury, C. (2019, janvier 4). L'école de Palo Alto et la théorie de la double contrainte [Vidéo]. YouTube. [L'école de Palo Alto et la theorie de la double contrainte](#)

Fleury, C. (2019, janvier 4). L'organisation du travail sape le désir de reconnaissance [Vidéo]. YouTube. [L'organisation du travail sape le désir de reconnaissance](#)

Fleury, C. (2019, janvier 4). Mal-être et injonctions contradictoires : La cohérence comme cure [Vidéo]. YouTube. [Mal-être et injonctions contradictoires : la cohérence comme cure](#)

- Fracchiolla, B. (2013). De l'agression à la violence verbale, de l'éthologie à l'anthropologie de la communication. Dans *Violences verbales* (pp. 19-36).
- Frame, A., & Sommier, M. (2020). Penser les tensions interculturelles en organisation. *Communication & Organisation*, 58(2), 11-24.
- Gardel, M. (2016). Organisation du travail et management interculturel. *Géoéconomie*, 82(5), 155-171.
- Garel, G. (2022). Le coaching en entreprise, avatar d'un nouveau malaise dans les organisations ? Le cas de l'épuisement professionnel. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 34(2), 117-127.
- Gouvernement du Sénégal, (2014). *Plan Sénégal émergent*. <https://www.finances.gouv.sn/app/uploads/pse.pdf>
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organisations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Linhart, D. (2011). De la domination et de son déni. *Actuel Marx*, 49(1), 90-103.
- Mandeville, B. (1723/2010). *La fable des abeilles ou Les vices privés font la vertu publique*. Institut Coppet. <https://www.institutcoppet.org/podcast-fable-abeilles-bernard-mandeville/>
- Mbodj, M. (1992). La crise trentenaire de l'économie arachidière. Dans M.-C. Diop (Éd.), *Le Sénégal contemporain* (pp. 26-47). Karthala.
- Mbodj, M., & Becker, C. (1999). De la traite à la crise agricole : Historique des échanges commerciaux dans le Sine. Dans *Paysans sereer : Dynamiques agraires et mobilités au Sénégal* (pp. 96-116). Karthala.
- Mintzberg, H. (1989). *Le management : Voyage au centre des organisations*. Éditions d'Organisation.

- Mintzberg, H. (2023). *Comprendre les organisations... enfin ! : 7 formes – 7 forces*. Les Éditions de l'Homme.
- Morgan, G., Chevrier-Vouvé, S., & Audet, M. (1989). *Images de l'organisation*. Presses de l'Université Laval.
- Morin, E. (2001). *La méthode 5 : L'humanité de l'humanité*. Seuil.
- Morin, E. M., & Gagné, C. (2010). *Donner un sens au travail : Promouvoir le bien-être psychologique* (Rapport R-624, 18 p.). IRSST.
- Morin, M. (2017). Les enjeux socio-économiques et éthiques des négociations collectives. *La Revue des sciences de gestion*, 283(1), 59-72.
- Muktha, A. I., & Wahiduzzaman, M. (2024). Practice of educational administration theories in secondary school of Bangladesh. *Teacher's World: Journal of Education and Research*, 50(1), 135-154.
- Musselin, C. (2024). Michel Crozier, contraintes et liberté. *La Vie des idées*. <https://laviedesidees.fr>
- Ndao, M., Tandjigora, A. K., & Diop, D. (2024). *Revue sénégalaise d'histoire*.
- Ouimet, G. (2005). Le pouvoir politique du dirigeant d'entreprise : Perversité ou nécessité ? *Gestion*, 30(1), 42-52.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure : Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.
- Romani, L., Barmeyer, C., Primecz, H., & Pilhofer, K. (2018). Cross-cultural management studies : State of the field in the four research paradigms. *International Studies of Management & Organization*, 48(3), 247-263.
- Romani, L., Mahadevan, J., & Primecz, H. (2018). Critical cross-cultural management : Outline and emerging contributions. *International Journal of Management and Organisation*, 48(4), 403-418.
- Roparz, P. (2012). Agressivité, éthologie. *Encyclopédie Universalis en ligne*.

- Roume, S. F. (2024). L'être humain chez Adam Smith, égoïste malgré lui ? *Les Politiques sociales*, 4(1), 74-81.
- Schuerkens, U. (2023). *Entreprises, entrepreneurs et travail au Sénégal*. L'Harmattan.
- Sennett, R. (2000). *Le travail sans qualités*. Albin Michel.
- Silva dos Santos, R. (2012, mars). La perte de sens du travail et les conséquences sur la santé. Dans *2e Congrès TRANSFORMARE*. Paris.
- Smith, A. (1776/2002-2005-2010). *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* (Vol. 1-3 ; P. Jaudel, trad., J.-M. Servet, dir. scient.). Economica.
- TEDxSKEMAParis. (2021, novembre 10). Sommes-nous vraiment des homo economicus ? [Vidéo]. Youtube [Sommes-nous vraiment des homo economicus? | Emmanuel Combe | TEDxSKEMAParis](#)
- Thévenet, M. (2015). Culture d'entreprise : Une définition. Dans *Que sais-je ?* (Vol. 7, pp. 31-53). Presses universitaires de France.
- Udy, S. H., Jr. (1959). "Bureaucracy" and "rationality" in Weber's organization theory : An empirical study. *American Sociological Review*, 24(6), 791-795. <https://doi.org/10.2307/2088564>
- Venne, J.-F. (2024). La stratégie pour surmonter la complexité. *Gestion*, 49(3), 51-55.

