

Incidence des nouvelles fonctions de travail sur l'organisation pendant la période de Covid – 19 dans les entreprises minières : cas de CHEMAF

Didier Rusegeya¹, Mpande Kisimba Max², Nitu Tuguni Annette³

1. Chercheur Université de Lubumbashi

2. Assistant Université de Lubumbashi

3. Cheffe de Travaux, Université de Lubumbashi

RESUME

Cet article présente une étude qui a pour objet de décrire les conditions de travail pendant la période de Covid – 19 et de déterminer l'incidence de ces conditions déclenchées par cette pandémie sur l'organisation à l'entreprise minière Chemaf de Lubumbashi. L'étude est conduite au moyen d'un questionnaire adressé à 120 salariés répartis en trois catégories socioprofessionnelles de l'entreprise Chemaf.

Les résultats montrent que pendant la période de Covid – 19, les conditions de travail à l'entreprise Chemaf étaient caractérisées par une forte charge du travail, d'un faible soutien organisationnel et un manque de reconnaissance de travail au travail. Ils révèlent cependant, que ces conditions de travail ont entraîné une dégradation de relations sociales et le stress empêchant les salariés à atteindre les objectifs organisationnels.

Mots clés : *conditions de travail, charge de travail, covid-19, stress, organisation.*

Date of submission 21 April, 2025; Date of Acceptance 24 May, 2025; Date of publication 16 June, 2025

1. INTRODUCTION

La pandémie à covid-19 a influencé considérablement le mode du travail dans différentes organisations tant locales, nationales et internationales. En nous penchant sur une des entreprises minières œuvrant à Lubumbashi, dénommée Chemaf. Nous avons observé que les effectifs avant covid-19 se sont vu modifier partant de 1800 agents en 2019 à environ 1200 agents qui représente 66,6% en 2021, soit une réduction de 33% d'agents, ayant pour les uns perdu leur emploi et pour les autres, la mise en congé technique dont les agents travaillant à l'usine de production et d'autres agents de l'administration.

Il s'est avéré que les modifications organisationnelles et nouvelle condition de travail ont eu un impact sur la santé psychologique des employés, créant ainsi une forme de stress suite à un surcroît d'activités découlant de la diminution des effectifs.

Ce changement imposé par la covid – 19 sur les entreprises minières en général et en particulier sur l'entreprise Chemaf, s'est manifesté sur différents aspects au niveau de l'organisation notamment :

- Sur l'aspect de l'environnement physique, un nouvel environnement de travail amplifie le stress par le fait que beaucoup d'employés exercent leurs activités dans un milieu de travail transformé avec un

nombre réduit de collègues ou des cloisons ont été installées entre les postes de travail. Certaines personnes qui travaillaient au paravent dans un bureau ou ils étaient nombreux, travaillent maintenant dans des locaux presque déserts. Ces changements à l'environnement, aux activités courantes et à l'organisation exercent une pression mentale et suscitent des inquiétudes chez les agents.

- Sur l'environnement relationnel, suite à la pandémie de covid-19, les agents de Chemaf affichent un comportement de méfiance vis-à-vis de leur collègue par la peur d'être affecté ils ne se font plus confiance mutuellement, car à chaque fois qu'un collègue / agent est testé positif au virus cela crée un sentiment d'inquiétude chez les salariés.
- Sur l'aspect de l'intensité du travail, les agents affichent un comportement de nervosité dans l'accomplissement de leurs tâches par rapport à l'avant covid-19, ils se plaignent de la façon dont ils travaillent parce que la charge du travail a

sensiblement augmenté à cause de la réduction des effectifs entraînant ainsi des nouvelles responsabilités chez certains agents.

Notre préoccupation majeure était de répondre à la question suivante : **Quelle est l'incidence de nouvelles conditions de travail déclenchées par la covid-19 sur l'organisation et sur les employés ?**

Nous exposons ici nos hypothèses découlant de nos constats et de la revue de littérature. Les nouvelles conditions de travail imposées par la covid-19 entraîneraient le stress chez les agents et qui se traduirait par :

- l'intensité et complexité du travail ;
- l'insécurité du travail ;
- les rapports sociaux dégradants.

Le modèle théorique explicatif de notre hypothèse fait intervenir les variables suivantes

- Variable indépendante: nouvelle condition de travail
- Variable dépendante: le stress au travail

Tableau 1 : Modèle théorique explicatif

Variable explicative	Indicateurs
Condition au travail	
- intensité et complexité du travail	- contraintes et rythmes de travail - Les interruptions perturbatrices au cours du travail
- Rapports sociaux dégradant	- soutien de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques - reconnaissance dans le travail - participation au processus décisionnel
- sécurité du travail	- insécurité socio-économique (peur de perdre son emploi. - conduites du changement dans l'entreprise pendant covid-19 (incertitude sur l'avenir de son métier, peur de changer

	de qualification ou de métier sans y être préparé.
Variable expliquée : stress au travail	Indicateurs
– manque d'autonomie	– peu de liberté pour décider comment faire son travail
– changement soudain	– les événements soudains engendrent le stress
– la non atteinte des objectifs	– le stress empêche l'atteinte des objectifs

Source : Conception des auteurs

2. METHODOLOGIE

Cette recherche a été menée auprès des salariés en entreprise minière dénommée Chemaf de Lubumbashi.

La taille de l'échantillon est composée de 120 participants répartis en trois catégories socio – professionnelles dont les cadres, les agents d'exécution et les agents de maîtrise.

Tableau 2 : Caractéristiques de l'échantillon

Catégories socio – professionnelles	Effectif	%
Cadres	22	18
Agents de maîtrise	58	49
Exécutant	40	33
Total	120	33

En observant les données de ce tableau, nous constatons que l'échantillon de cette étude est composé en majorité des agents de maîtrise (49%) ; suivi de des agents d'exécution (33%) et une minorité des agents cadres (18%).

Nous signalons que cet échantillon été extrait d'une population de 1224 agents par la méthode d'échantillonnage aléatoire stratifié disproportionnel.

3. REVUE DE LITTERATURE

L'OIT (2020) insiste dans son rapport sur la sécurité de l'emploi. L'incertitude quant à l'avenir et l'absence d'emploi garantie sont des atouts majeur associés au tresse accru, à l'anxiété, à la

dépression et au burn-out. L'insécurité de plus en plus croissante par le biais de la pandémie a covid-19 induit une faible motivation. Et un respect insuffisant des mesures de sécurité avec risque d'augmenter les accidents de travail.

Dans ce contexte beaucoup d'entreprises ont modifié leurs pratiques et leur procédure de travail pour s'adapter aux nouvelles exigences de protection des travailleurs et des clients face au risque de contagion. Souvent associée aux changements organisationnels (restructuration, ou réduction des effectifs.

Sarah Hibo et al (2010) dans leur étude intitulée stress au travail, considèrent qu'avec l'évolution de

l'activité de travail on peut observer la montée du stress est parmi les contraintes du travail ils ont trouvé : les nouvelles méthodes managériales, procédures, évolution des métiers et nouvelles technologies de l'Information et de la Communication. Aussi les valeurs et exigences du salarié qui sont : la perte de sens et valeur du travail, déséquilibre de la reconnaissance, exigence de qualité de vie, conciliation vie au travail /hors travail. Ainsi dans les relations et comportements on trouve : l'individualisation du travail, l'isolement, l'affaiblissement des collectifs de travail, la surcharge mentale et physique, la dégradation des relations de travail et du climat social. Le stress professionnel cause dans certain entreprises une baisse de productivité et de l'absentéisme croissant.

Mikael Beatriz et al, (2020), ont mené une étude sur le vécu du travail et du chômage pendant la crise sanitaire liée au covid-19. Pour eux, la crise sanitaire et les mesures mises en place pour freiner la propagation du virus ont conduit à de considérable changements au sein du monde du travail : l'activité s'est réduite ou stopper dans

FONDEMENTS THEORIQUES

4.1. Notions sur la COVID-19

Selon l'organisation mondiale de la santé (L'OMS, 2020). L'épidémie de covid-19 est déclarée comme pandémie définie (du grec pan qui signifie tout et démos peuple) est l'apparition et la propagation d'une maladie infectieuse contagieuse qui frappe en même temps et en un même endroit un grand nombre de personnes.

Il est difficile de saisir la nuance entre épidémie et pandémie. La principale différence réside dans

certain secteur alors qu'elle augmentait dans d'autres: l'organisation du travail a été modifiée pour s'adapter au contexte (réorganisation du collectif de travail, diffusion du télétravail, Visio conférence...)

Les auteurs cherchait s'avoir : comment les conditions de travail des salariés ont-elles évolué pendant cette période. Comme résultat 54% de travailleurs ont eu une relative stabilité de condition de travail par rapport à l'avant crise sanitaire et 32% ont eu des conditions de travail en partie dégradé. Les auteurs ont conclu que les conditions d'emplois ont évolué avec l'extension du recours au chômage partiel. Pour certains et d'autres ont perdu leur emploi. Pour la moitié des personnes en emploi, les conditions de travail ont peu changé par rapport à l'avant-crise sanitaire. Pour une minorité, elles se sont même légèrement améliorées. Pour un actif sur trois, le travail s'est en revanche fortement intensifié, avec néanmoins un soutien accru du collectif de travail et un sentiment renforcé de sens du travail. En fin, un actif sur dix a connu une forte dégradation de condition de travail, du fait d'une intensification du travail.

l'ampleur géographique d'une maladie infectieuse. Une épidémie (du latin epidemia qui signifie **à la maison**) sa correspond au développement et à la propagation rapide d'une maladie contagieuse, le plus souvent d'origine infectieuse, chez un grand nombre des personnes. L'épidémie se limiterait donc à une région, un pays ou à une zone bien définie. Tandis que une pandémie s'étend à un continent, voir au monde entier. Son impact et sa gravité est les nombre de contamination et taux de mortalité sont plus importants que ceux d'une épidémie.

Selon l'organisation internationale pour les migrations (l'OIM ,2020). La Covid-19 est la

maladie infectieuse causée par le nouveau coronavirus (CO signifie couronne, VI pour virus, D pour maladie et 19 l'année où elle est apparue).

4.2. Le stress au travail

Selon Hans Selye (1976), le stress peut être défini comme la réaction immédiate, biologique, physiologique et psychologique d'alarme, de mobilisation et de défense de l'individu face à une agression ou à une menace c'est une réaction éphémère qui est utile, permettant de faire un choix de façon adapté à la situation.

A partir de là, on peut parler de stress (si le fait est positif, bon et stimulant le bon stress), qui vient du grec « eu » qui signifie « bon ». Et Dys stress (le mauvais stress), qui vient du grec « dys » qui signifie « difficulté, gêne, trouble ». L'un est stimulant et productif, l'autre est déstabilisant et perturbant. Dans les deux cas, les réponses somatiques sont les mêmes. Ce qui permet de dire que toute situation entraîne du stress qui se manifeste par différentes phases.

Pour Stephen Robbins, Charles Clément, all, (2011). Le stress est une tension au niveau individuel qui est liée à une pression excessive résultant de demandes, de contraintes ou des circonstances exceptionnelles. Le plus souvent le stress est lié à des contraintes et des exigences, les contraintes sont des obstacles empêchant de faire les choses comme on l'entend, et les exigences sont liées à un sentiment de perte de quelque chose.

Selon Claude Lemoine (2003), d'une manière générale le stress correspond à toute action venant de l'extérieur qui demande un effort intense ou produit une tension élevée de l'organisme.

Comme l'indique Pieffer (2005), le stress n'est pas une notion claire qui peut être définie en termes

objectifs. En fait, nous pouvons considérer le stress comme la conséquence de tout changement qui vous met mal à l'aise, physiquement ou émotionnellement. Cette définition très subjective, permet de prendre en compte les différences individuelles de comportement et de perception vis-à-vis des facteurs stressants.

Pour Hans Selye, le stress au travail est la réponse ou un phénomène d'adaptation du corps qui nous permet de réagir à notre environnement. Notre organisme répond à un contexte stressant par une réaction en trois phases qui sont : la phase d'alarme, la phase de résistance et la phase d'épuisement (S. Dolan et al., 2017).

4.3. Conditions de travail.

Dans l'exercice d'une activité professionnelle les conditions de travail sont un ensemble de paramètres qui influent sur le processus et le bon déroulement d'une activité. Elles désignent d'une manière générale, l'environnement dont lequel les employés vivent. Elles comprennent la pénibilité et les risques de travail ainsi que le milieu physique (bruit, chaleur, éclairage.....etc.)

Les conditions de travail sont perçues différemment selon l'époque et la région fortement associées aux conditions physiques de travail. Ce dernier inclut aussi des facteurs organisationnel et relationnel bien qu'elle soit abordée par leurs conséquences négatives, les conditions de travail participent aussi au bien-être des salariés et regroupent : l'environnement physique de travail, intensification de travail, l'organisation du travail, pénibilité, santé et travail, temps de travail, travail à distance, les horaires, le type de travail effectué, l'ensemble des éléments qui affectent le bien-être et la santé des individus lors de leur participation à l'activité productive (Gérard Valléry, Marc-Eric all, 2019). A partir de ces éléments les auteurs ont donné une définition

plus consensuelle de condition de travail. Qui sont un ensemble des facteurs physique, humains, matériel et organisationnel liés au travail qui affecte l'activité de travail du salarié et son état dans ses dimensions biologique, cognitives, sociale, et psychique.

4.4. Organisation

Comment définir une organisation ? La définition la plus commode - inspirée de celle qu'en donne Henry Mintzberg - est probablement la suivante : « une organisation est un ensemble relativement stable d'acteurs tournés vers des objectifs généraux communs et qui, en vue de leur réalisation, recourent à une division du travail (une spécialisation des tâches) et des modalités de coordination et de contrôle » (Dayan et al., 2004).

C'est vrai, on peut définir l'organisation comme un groupe d'hommes constitué dans le but d'atteindre un certain objectif. Cette définition spécifie qu'il s'agit d'un ensemble d'individus et ne fait pas allusion aux autres ressources nécessaires pour la réalisation de l'objectif de l'organisation.

L. Sekiou et ses collègues (2001) vont plus loin en précisant que le mot « *organisation* » peut se définir comme :

1. **Une entité** : C'est un regroupement permanent visant à la réalisation d'objectifs déterminés. Dans ce sens, une entreprise est une organisation tout autant qu'un syndicat.
2. **Une structure** : Elle consiste en des unités administratives visibles dans un organigramme qui répartit les tâches, les pouvoirs et les responsabilités. Elle peut adopter aussi la forme d'un graphique

illustrant des réseaux de communication et de coordination d'activités.

3. **Une fonction administrative** : Elle se réfère à un processus d'action mettant en interrelation les personnes et les tâches à accomplir en fonction d'un objectif précis et d'une structure donnée.

Dans le cadre de cette étude, nous définissons l'organisation comme étant l'ensemble des ressources humaines, matérielles et financières, organisées en fonction d'un but.

4.5. Théories de l'étude

En ce qui concerne la présente étude, nous avons retenu les théories suivantes :

❖ Le modèle de Karasek

C'est un modèle d'analyses du stress au travail. Il a été développé en 1979 par Robert Karasek. Ce modèle s'appuie aujourd'hui sur trois dimensions déterminantes devant être évaluées lors de l'étude du lien entre l'environnement de travail et l'individu. A l'origine il s'agissait d'un modèle uniquement bidimensionnel liant la demande psychologique et la latitude (Autonomie) décisionnelle. Celles-ci ne suffisant pas à elles seules, en 1982, Karasek se rendant compte de l'importance des relations sociales sur le travail, est venu ajouter une troisième dimension à s'avoir : le soutien social. Le but étant évidemment de soulager au maximum les salariés souffrant de job strain.

La première dimension est l'exigence professionnelle qui est en effet apparue comme centrale dans de nombreuses études portant sur le stress au travail dans les années 1970.

C'est pourquoi il s'agit dans cette partie de réduire au maximum, la charge psychologique qui peut être

imposée aux salariés. Il est important d'œuvrer pour une diminution des facteurs pouvant avoir des conséquences très néfastes sur le bien-être.

En effet, la demande psychologique est surtout axée sur la réalisation des tâches et va donc inclure de nombreux aspects, aussi bien quantitatifs que qualitatifs, tels que les suivants :

- La quantité de travail ;
- La complexité des tâches ;
- Les contraintes de temps ;
- Les demandes contradictoires au sein d'un même travail ;
- Les imprévus ou interruptions fréquents.

La deuxième dimension est la latitude décisionnelle, de nombreuses études ont déjà abouti à la conclusion qu'un manque d'autonomie pourrait être responsable d'un sentiment de stress. Le but est de donner aux salariés le pouvoir d'agir, d'exercer un certain contrôle dans son travail tout en favorisant ses aptitudes et sa participation aux décisions.

La troisième dimension est le soutien social qui vient compléter les deux premières dimensions dans la mesure où il est essentiel pour le travailleur de se sentir écouté et compris s'il traverse des difficultés tant relatives aux relations dans son environnement de travail que relatives au travail en général. En effet, des relations conflictuelles avec la hiérarchie ou même des collègues peuvent vite arriver et venir noircir les pensées du travailleur. L'objectif ici est donc de mettre l'accent sur la nécessité de bons rapports dans le cadre de travail car le contraire peut donner lieu à des effets néfastes non sur le plan psychique mais aussi inévitable sur le plan physiologique. Il a effectivement été prouvé que les

salariés ayant un faible soutien social au travail sont plus susceptibles de connaître des problèmes concernant leur santé.

Dans le cadre de cette étude, l'importance de cette théorie est qu'elle nous a permis d'appréhender les différentes sources de stress chez les agents de l'entreprise Chemaf à cause des nouvelles conditions du travail déclenchées par la Covid - 19.

❖ **Le modèle du déséquilibre efforts/ récompenses de Siegrist**

Ce modèle a été développé par Siegrist en Allemagne, à partir de 1986. Comme le modèle de Karasek, il est souvent utilisé dans les études épidémiologiques du stress au travail.

Selon le modèle de Siegrist, l'état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre les efforts qu'une personne consent à fournir dans son travail et les récompenses qu'elle en reçoit en retour.

Le modèle s'appuie sur l'hypothèse qu'une situation de travail caractérisée par une combinaison d'efforts élevés et de faibles récompenses est suivie de réactions pathologiques sur le plan émotionnel et physiologique.

Dans ce modèle, deux types d'efforts sont considérés.

- Les efforts extrinsèques : correspondent aux exigences psychologiques développées dans le modèle de Karasek, liés aux exigences du travail tant sur le plan de la demande psychologique que physique (contraintes de temps, interruptions, responsabilités, heures supplémentaires, charge physique, augmentation de la demande).

- Les efforts intrinsèques ou surinvestissement : représentent des facettes de la personnalité (besoin d’approbation, compétitivité et hostilité latente, impatience et irritabilité disproportionnées, incapacité à s’éloigner du travail) et traduisent les attitudes et les motivations liées à un engagement excessif dans le travail. Cet engagement peut être lié au sens du devoir, à un besoin inné de se dépasser ou encore à l’expérience auto-gratifiante de relever des défis ou de contrôler une situation menaçante.

- Et le degré de contrôle sur son statut professionnel (une faible sécurité de l’emploi et de faibles opportunités de carrière).

Ce modèle est important pour notre étude car il explique comment les efforts qu’une personne consent à fournir dans son travail et les récompenses qu’elle en reçoit en retour.

4. RESULTAT DE L’ETUDE

5.1. Présentation et analyse des données

Les résultats obtenus à l’issue de nos investigations se présentent de la manière suivante :

Les faibles récompenses peuvent être de trois sortes :

- Les gains monétaires (un salaire insatisfaisant, une absence de prime, etc.) ;
- L’estime et le respect reçu de la part des collègues et des supérieurs (un faible soutien, un traitement injuste) ;

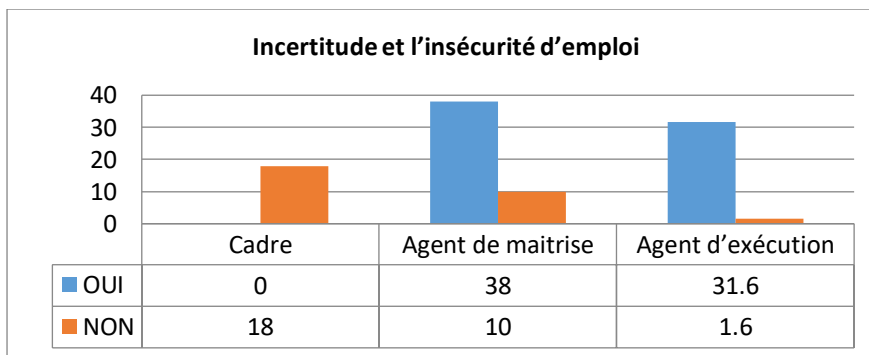


Figure 1 : Incertitude et insécurité de l’emploi

Il ressort de ce graphique que pendant la covid-19, 70% des salariés ont développé le sentiment d’incertitude et d’insécurité de l’emploi. Par contre, 30% des salariés sont restés positifs par rapport à l’organisation du travail pendant covid-19.

Concernant les cadres, 18% c’est-à-dire tous les cadres ont confirmé que pendant la covid-19 ils n’ont pas développé le sentiment d’incertitude et

d’insécurité de l’emploi parce que c’est sont eux les décideurs même quand on réduisait les effectifs ils étaient impliqués à ce processus.

Pour les agents de maîtrise, 38% ont confirmé que pendant la covid-19 ils ont eu le sentiment d’incertitude ou d’insécurité de l’emploi dont la plupart déclarent qu’ils ont eu peur de perdre leur travail quand on réduisait les effectifs parce qu’ils ne savaient pas du tout s’ils pouvaient garder son

emploi ou pas, par contre 10% ont déclaré qu'ils n'ont pas eu le sentiment d'incertitude ou d'insécurité de l'emploi parce que certains d'entre eux étaient impliqués au processus de réduction des effectifs.

En ce qui concerne les agents d'exécution, 31,6% ont affirmé avoir eu le sentiment d'insécurité par rapport à leur emploi, par contre 2% déclarent qu'ils n'ont pas le sentiment d'insécurité de l'emploi.

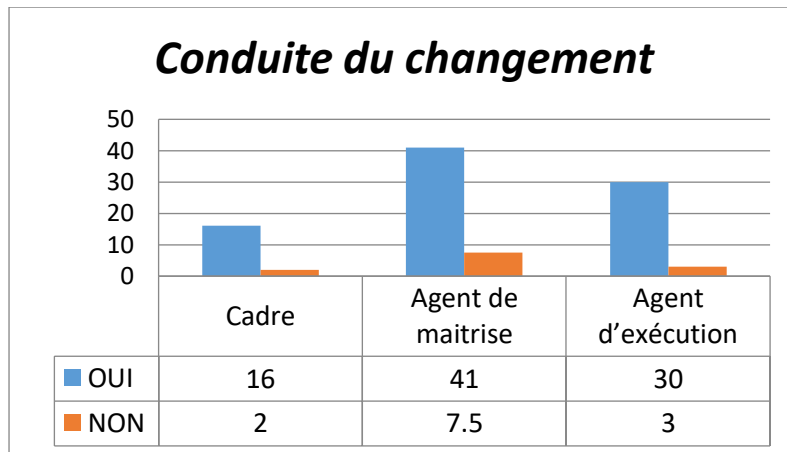


Figure 2 : Cartographie concernant la conduite du changement

A l'issue de l'analyse de ce graphique, nous pouvons constater qu'un nombre important des salariés déclarent que la covid-19 a conduit à des considérables changements avec un pourcentage de 87%, par contre 13% des salariés ne partagent pas le même avis.

Pour les agents cadres, 16% considèrent que la covid-19 a entraîné un changement considérable au sein de l'entreprise. Ces changements sont caractérisés par la suppression de certains postes, la réduction des effectifs, et l'instabilité financière. Par contre, 2,5% des salariés estiment que les changements

apportés par la pandémie de covid-19 n'est pas considérable. En ce qui concerne les agents de maîtrise, 41% des salariés soutiennent que la covid-19 a conduit à des changements considérables avec un surcroît d'activité, par contre 7,5% des salariés ne partagent pas le même avis.

Concernant les agents d'exécution 30% des salariés déclarent que la covid-19 a conduit à des considérables changements, par contre 3% des salariés considèrent ces changements n'est pas considérables.

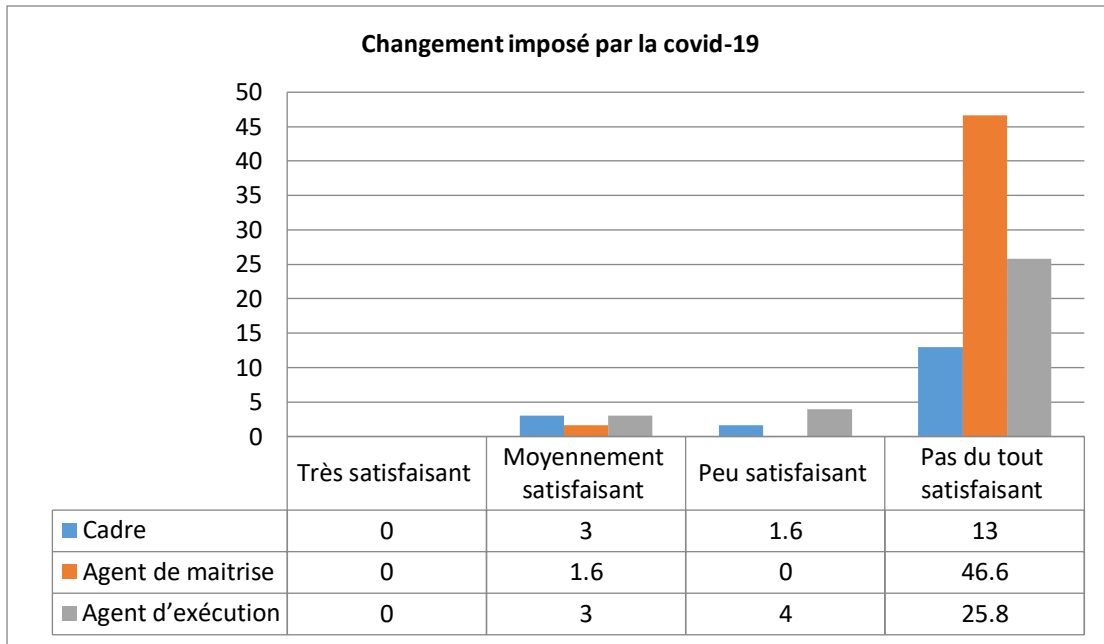


Figure 3 : Cartographie du changement déclenché par la covid-19

En analysant ce graphique, on trouve que les salariés déclarent que le changement imposé par la covid-19 ne sont pas du tout satisfaisant avec un pourcentage de 86%, suivi de 8% qui affirment que c'est moyennement satisfaisant et 6% qui déclarent que c'est peu satisfaisant.

S'agissant des cadres, 13% affirment que les changements déclenché par la covid-19 n'est sont pas du tout satisfaisant, suivi de 3% qui déclarent que c'est moyennement satisfaisant et enfin 2% qui déclarent que les changements sont peu satisfaisant.

Pour les agents de maîtrise, 46,6% des enquêté déclarent que les changements n'est sont pas du tout satisfaisant dont la plupart déclarent que malgré la réduction des effectifs et le surcroît d'activité que cela à entrainer leur salaire est resté le mêmes, par contre 2% des salariés ont déclaré que les changements sont moyennement satisfaisant.

En ce qui concerne les agents d'exécution, 26% des participants affirment que les changements n'est sont pas du tout satisfaisant, suivi de 4% qui jugent qu'ils sont peu satisfaisant et 3% qui disent qu'ils sont moyennement satisfaisant.

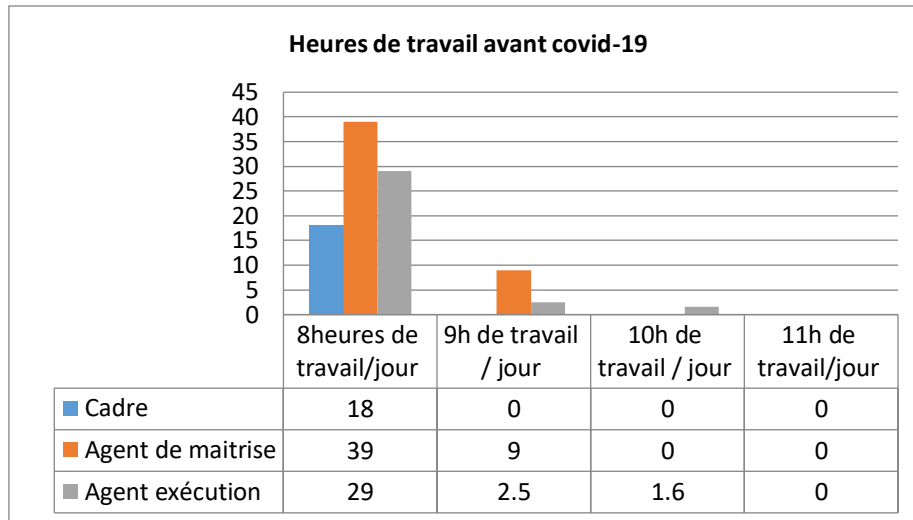


Figure 4 : Cartographie des heures de travail avant covid-19

Ce graphique nous indique le nombre d'heures de travail presté par jour avant covid-19 selon la catégorie socio-professionnelle. Nous remarquons que 87% des salariés de Chemaf travaillaient pendant 8 heures de travail/jour, c'est-à-dire de 8h à 16h, ensuite, 12% des salariés travaillent durant 10 heures de travail/jour, c'est-à-dire de 8h à 17h et une minorité de 2% qui travaillent durant 10 heures de travail/jour, c'est-à-dire de 8h à 18h.

Concernant les cadres, 18% des cadres c'est-à-dire tous les cadres font 8heure de travail/jour. Pour les agents de maîtrise, on constate que 39% des

salariés font 8heure de travail/par jour, et suivi de 9% qui font 9 heures de travail /jour.

En ce qui concernent les agents d'exécution, on trouve que 29% des salariés font 8heure de travail/jour, suivi de 2,5 des salaries qui font 9heure de travail /jour et enfin 2% qui font 10heure de travail/jour.

A travers ces résultats, nous comprenons qu'avant covid-19 beaucoup des salariés de Chemaf travaillaient durant 8heure de travail/jour ce qui est normal et certains d'entre eux travail avec les heures supplémentaire, c'est-à-dire les heures de travail réalisée au-delà de la durée du travail normale dans l'entreprise.

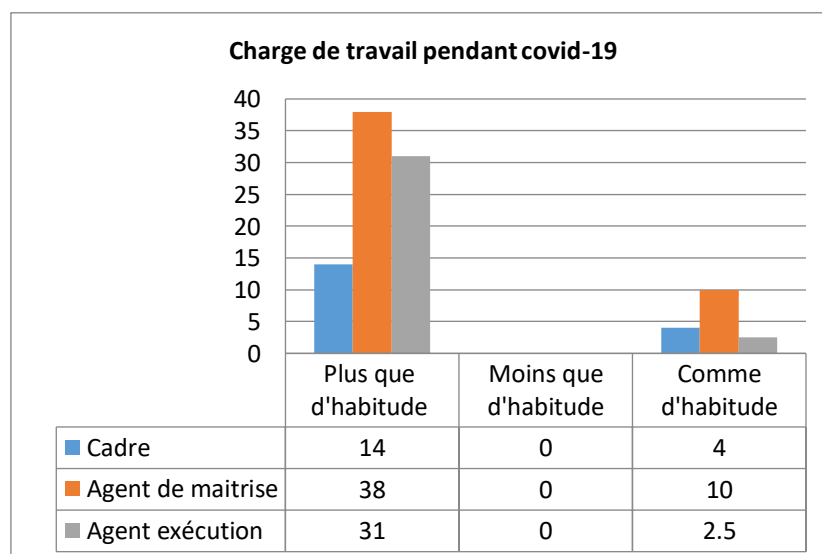


Figure 5 : Cartographie de la charge de travail pendant covid-19

L'analyse de cette figure fait remarquer que 83% de participants affirment avoir l'impression de travailler plus que d'habitude et 17% déclarent avoir travaillé au rythme normal. On constate que chez les cadres, 14% déclarent que pendant covid-19 ils ont l'impression de travailler plus-que d'habitude contre 4% qui estiment travailler comme

d'habitude. Pour les agents de maitrise, 38% confirment travailler plus que d'habitude, par contre 10% qui estiment travailler comme d'habitude. En ce qui concerne les agents d'exécution, 31% ont confirmé que pendant covid-19, ils travaillaient à un rythme inhabituel, par contre 3% des salariés déclarent travailler comme d'habitude.

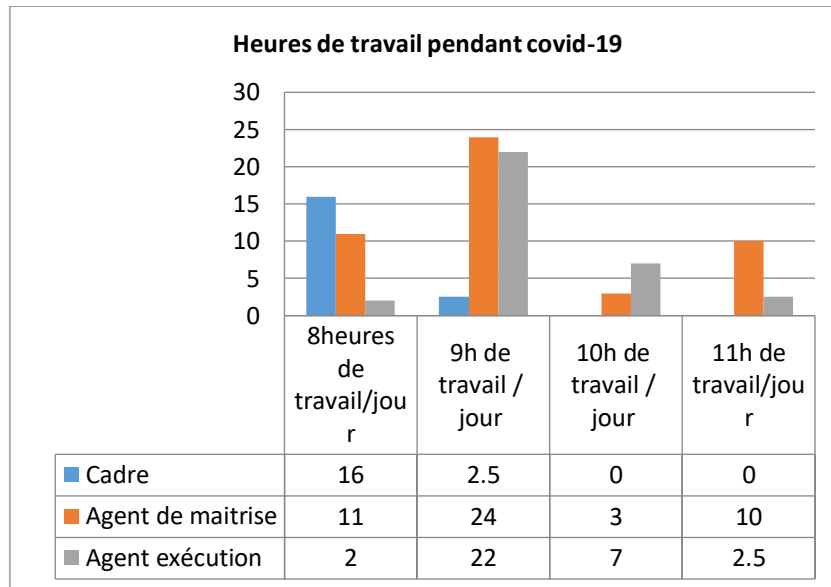


Figure 6 : Heure de travail pendant covid-19

Nous observons à travers ces résultats que 16% des agents cadres travaillent durant 8 heures de travail/jour, par contre 2,5% travaillent durant 9 heures de travail/jour. Pour ce qui concerne les agents de maitrise 11% des salariés travaillent durant 8 heures de travail/jour, suivi de 24% qui travaillent durant 9 heures de travail/jour, 3% qui travaillent durant 10 heures de travail/jour et 10%

qui travaillent durant 11 heures de travail/jour. Pour les agents d'exécution, nous avons découvert que 22% des salariés travaillent durant 9heure de travail/jour, suivi de 7% qui prestant durant 10heure de travail/jour, 2% qui travaillent durant 8heure de travail/jour et 2,5% qui travaillent durant 11 heures/jour.

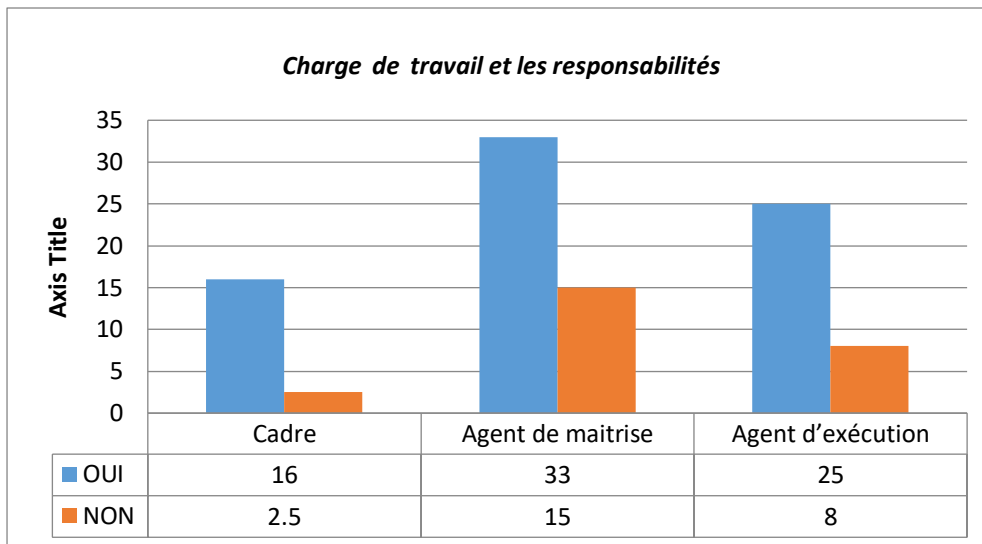


Figure 7 : Charge de travail et les responsabilités

L'analyse des résultats de ce tableau, 73% des salariés pensent que la charge de travail correspond tout à fait à leurs responsabilités par contre 27% des salariés qui déclarent que la charge de travail ne correspond pas à leurs responsabilités. Concernant les cadres on constate que 16% trouvent que la charge de travail correspond à leur responsabilité par contre 2,5% déclarent que la charge de travail ne correspond pas à leurs responsabilités. Pour les agents de maîtrise, 33% trouvent que la charge de travail correspond à leurs

responsabilités et 15% qui disent que la charge de travail ne correspond pas à leurs responsabilités. En ce qui concerne les agents d'exécution, 25% confirment que la charge de travail correspond à leurs responsabilités par contre 8% ont répondu par non. Pour la partie qui trouve que la charge de travail ne correspond pas à leurs qualifications, on suppose que ce sont des employés qui ne possèdent pas les qualifications et les capacités nécessaires à occuper un poste chargé.

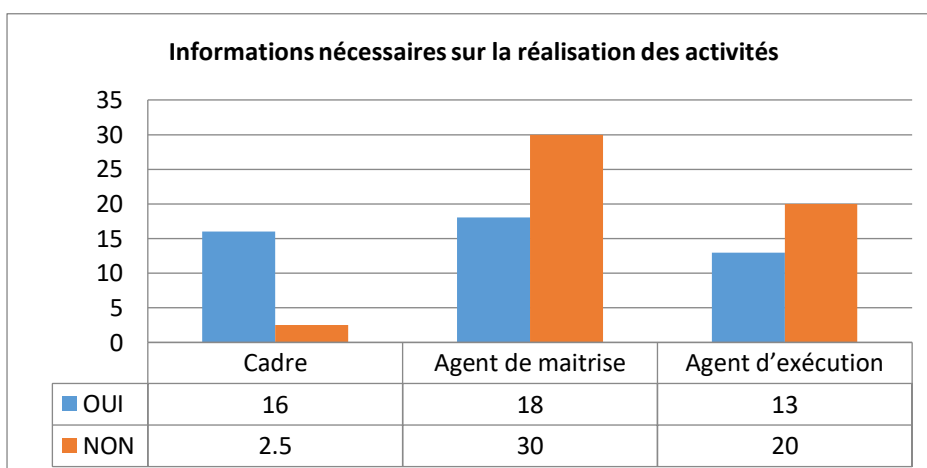


Figure 8 : Informations nécessaires sur la réalisation des activités

A l'issue de l'analyse des résultats contenus dans ce tableau, nous constatons que pour les cadres 16%

des enquêtés reçoivent les informations nécessaires au bon moment par contre 2,5% ne reçoivent pas.

Concernant les agents de maîtrise, on constate 18% des salariés reçoivent les informations nécessaires au bon moment contre 30% ne reçoivent pas les informations nécessaires au bon moment. Et en ce qui concernent les agents d'exécution, 13% des salariés ont confirmé qu'ils reçoivent les informations nécessaires au bon moment, par contre 20% déclarent le contraire.

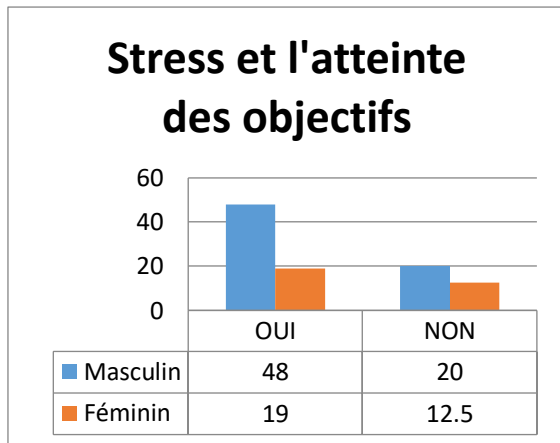


Figure 9 : Stress et l'atteinte des objectifs

Les résultats de ce tableau nous renseignent que parmi les femmes, 19% ont confirmé que le stress empêche l'atteinte des objectifs par contre 12,5% ont répondu par non. Pour les hommes, 48% des salariés déclarent que le stress empêche l'atteinte des objectifs, par contre 20% pense le contraire. Pour ce qui ont répondu par oui, la plupart d'entre eux déclarent que quand on est stressés on devient moins productif, automatiquement on n'atteint pas les objectifs à temps.

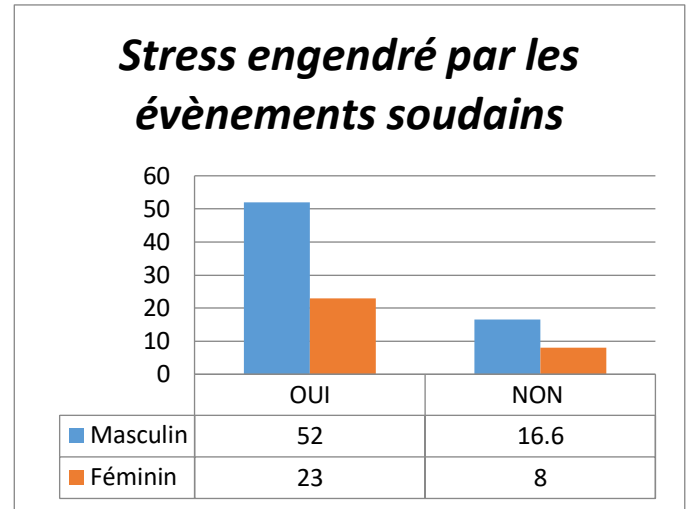


Figure 10 : Stress engendré par les événements soudains

D'après les résultats de cette figure, la majorité des membres de l'échantillon déclarent que les événements soudains le stress avec un taux de 75% par contre 25% déclarent que les événements soudains ne le stress pas. Concernant les femmes, 23% affirment que les événements soudains le stress. Chose qui est normale, car tout changement est stressant, par contre 8% déclarent que les événements soudains ne peuvent pas le stressé. Chez les hommes 52% affirment que les événements soudains entraînent le stress, contre 16,6% qui affirment le contraire. Pour ceux qui ont déclaré que les événements soudains ne le stress pas, ceux-ci peuvent être qualifiés de gens qui aiment le changement et n'ont pas peur de l'avenir.

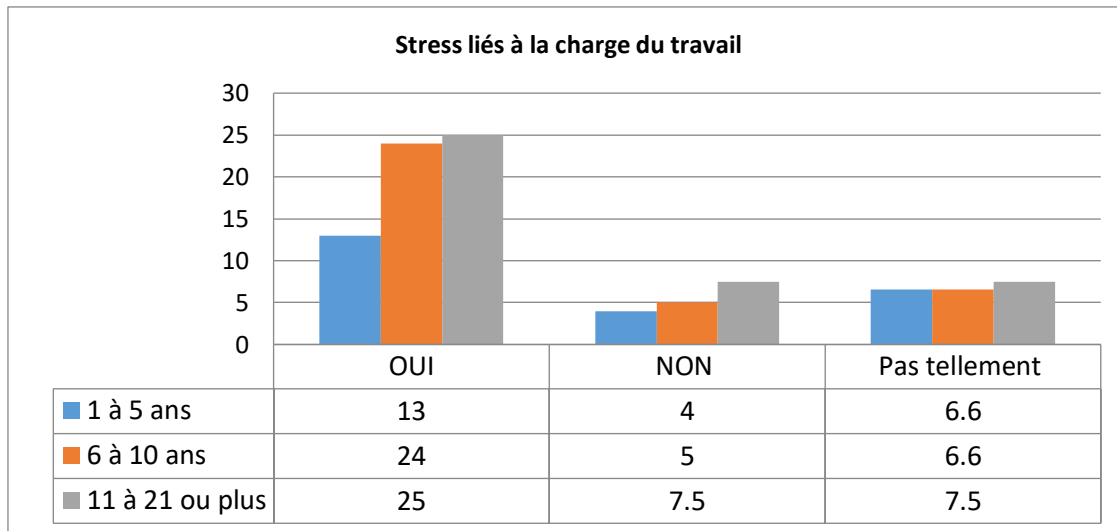


Figure 11 : Cartographie du stress liés à la charge du travail

Il ressort de l'analyse de ce graphique que la majorité des salariés stress quant à la charge de travail avec un taux de 62%, suivi de 21% qui estiment n'est pas régulièrement stressé quant à la charge de travail et enfin 17% qui déclarent n'est pas stressé quand la charge de travail. Concernant ceux qui stress quant à la charge de travail, on trouve 13% qui sont ceux ayant entre 1- 5ans d'expérience, suivi de 24% pour ceux ayant entre 6 à 10 ans d'années d'expérience et 25% pour ceux ayant entre 11 à 21 ou plus d'années d'expérience. Dont la plupart déclarent que le temps imparti pour l'exécution d'une tâche est insuffisant, certains disent qu'ils y a la nervosité parce qu'ils travaillent sous pression, d'autres déclarent que quand il Ya plus d'imprévus que les taches prévues c'est-à-dire beaucoup des taches non programmées à exécuter le fait stressé, d'autres disent que leur service est tout le temps sollicité alors qu'ils ne sont pas nombreux comme au paravent.

Pour ce qui concerne le stress dû à la charge de travail, on trouve 4% ayant entre 1 – 5 ans d'expérience, suivi de 5% ayant entre 6 – 10 ans d'expérience et 7,5% pour ceux ayant 11 – 21 ans ou plus d'expérience. Dont les uns déclarent que l'expérience les aide, et d'autres affirment qu'ils ne stressent pas quant à la charge de travail parce qu'à la fin du mois ils gagnent quelque chose ; ceux qui ont de l'ancienneté déclarent qu'avec l'expérience, ils sont habitués. Pour ceux qui estiment ne pas régulièrement être stressé quant à la charge de travail, nous constatons 6,6% ; pour ceux ayant entre 1 à 5ans, suivi de 6,6% pour ceux ayant 6 à 10ans d'années d'expérience et 7,5% pour ceux qui ont 11 à 21 ans ou plus d'années d'expérience.

Nous remarquons que le stress est toujours présent. Cela revient à la pression qui est dû au milieu professionnel, la grande responsabilité et l'insuffisance de temps à effectuer la tâche, le manque de moyens et d'effectifs.

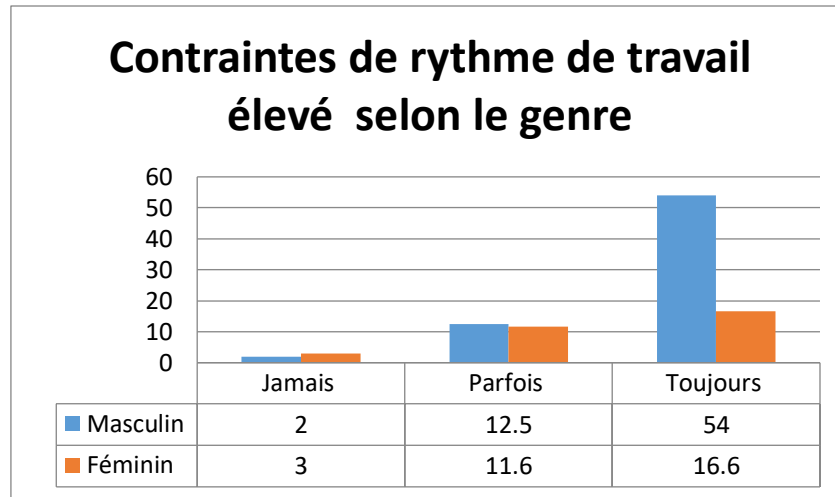


Figure 12 : Cartographie de contrainte et rythme de travail élevé

Il ressort de ce graphique que la plus part de salariés de Chemaf sont soumis aux contraintes de rythmes de travail élevé avec un taux de 71%, suivi de 24% dont on constate qu'ils sont parfois soumis à des rythmes élevés et une minorité de 5% qui affirment qu'ils ne le sont jamais. Pour les femmes, 17% affirment qu'elles sont toujours soumises à des contraintes de rythme de travail élevé, suivi de 12% qui estiment être parfois soumises à des contraintes de rythme de

travail élevé, par contre 3% déclarent qu'elles ne sont jamais soumises à des contraintes de rythme de travail élevé.

En ce qui concerne les participants du sexe masculin, 54% des agents sont toujours soumis à des contraintes de rythme de travail élevé, suivi de 12,5% qui le sont parfois, par contre 2% des salariés déclarent qu'ils ne le sont pas.

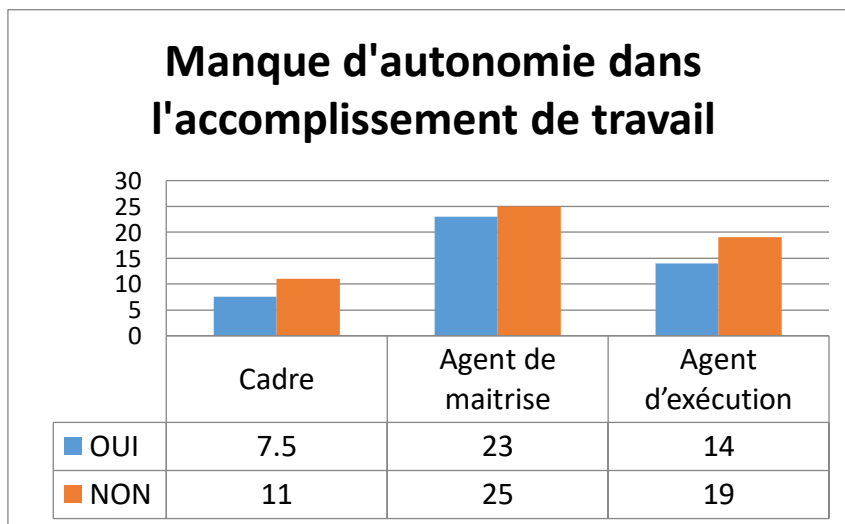


Figure 13 : Cartographie de manque d'autonomie

A travers ce graphique, nous trouvons qu'un nombre important des salariés n'ont pas de libertés dans l'accomplissement de leurs tâches avec un

pourcentage de 55%, par contre 45% trouvent de liberté dans l'accomplissement de leurs tâches. Concernant les cadres, nous constatons que 7,5%

ont confirmé qu'ils ont des libertés dans l'accomplissement de leurs tâches, par contre 11% déclarent qu'ils n'ont pas assez des libertés dans l'accomplissement de leurs tâches.

Par rapport à la catégorie des agents de maîtrise, nous découvrons 23% des salariés déclarent avoir

des libertés dans l'accomplissement de leur tâche par contre 25% des salariés affirment le contraire. En ce qui concerne les agents d'exécution, 14% affirment avoir des libertés, par contre 19% n'ont pas de liberté dans l'accomplissement de leurs tâches.

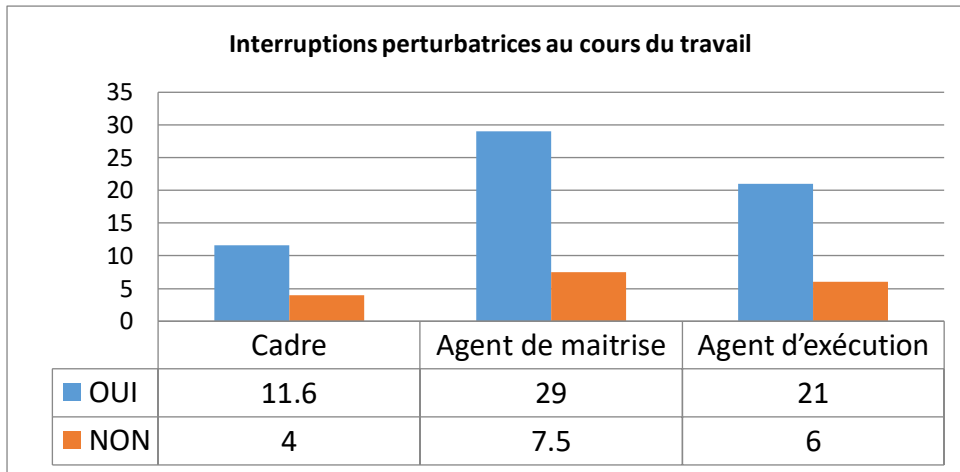


Figure 14 : Cartographie des interruptions perturbatrices au cours du travail

L'analyse des résultats de ce graphique, nous conduit à constater que la majorité des participants sont confrontés à une imprévisibilité des tâches ; ils peuvent interrompre une tâche prévue pour une autre tâche non prévue avec un pourcentage de 62%, suivi de 21% qui ont répondu par pas tellement et 17% qui déclarent qu'ils n'y a pas d'interruption perturbatrice au cours de leurs travail. Concernant les cadres, nous constatons que 12% déclarent qu'il y a toujours les interruptions perturbatrice au cours du travail, suivi de 2,5% qui estiment qu'il y a pas tellement des interruptions

perturbatrice au cours du travail et 4% pour ceux qui affirment qu'ils y a pas les interruptions perturbatrice au cours du travail.

Pour les agents de maîtrise, nous trouvons 29% qui ont répondu par oui, suivi de 7,5% qui ont répondu par pas tellement et 12% pour ceux qui ont répondu par non. En ce concerne les agents d'exécution, 21% des salariés ont répondu par « oui », contre 6% qui ont répondu par « pas tellement » et 6,6% qui ont répondu par « non ».

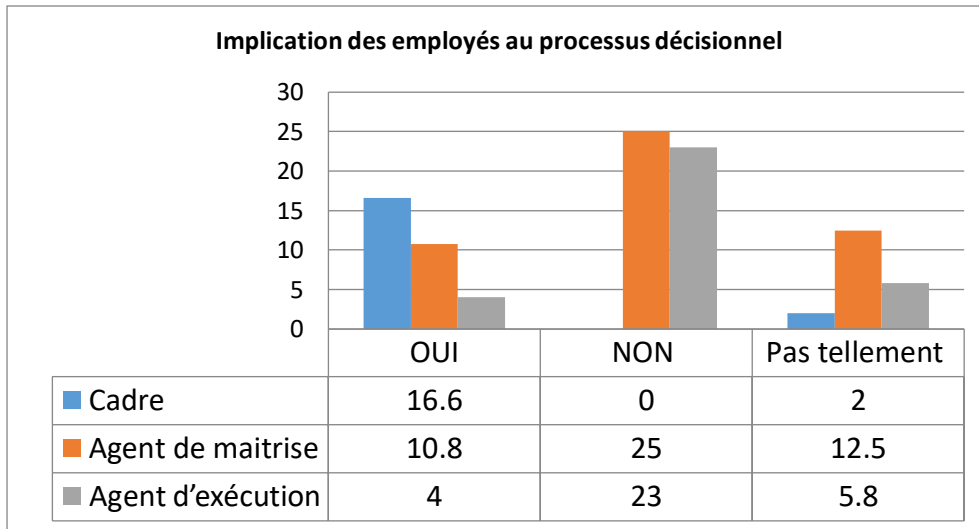


Figure 15 : Cartographie d'implication au processus décisionnel

Les résultats de ce graphique indiquent qu'un nombre élevé des salariés ne sont pas associés à la prise de décisions dans l'entreprise avec un taux 48%, suivi de 32% qui estiment n'est pas régulièrement être associés au processus décisionnel par contre 20% des salariés déclarent qu'ils ne sont pas du tout associés au processus décisionnel.

Pour les cadres 16% sont associés au processus décisionnel, par contre 2% ne sont pas tellement associés à ce processus. Les agents de maîtrise

25% des salariés ne sont pas associés à ce processus, suivi de 12,5% estiment participer à ce processus rarement et 10,8% des enquêtés déclarent être associés à ce processus.

Pour les agents d'exécution 23% ne sont pas associés au processus décisionnel, suivi de 6% qui estiment être associés de fois et 4% sont associés à ce processus. D'exécution, 22% pour les agents de maîtrise et 91% pour les cadres. Des enquêtés sont associés à ce processus.

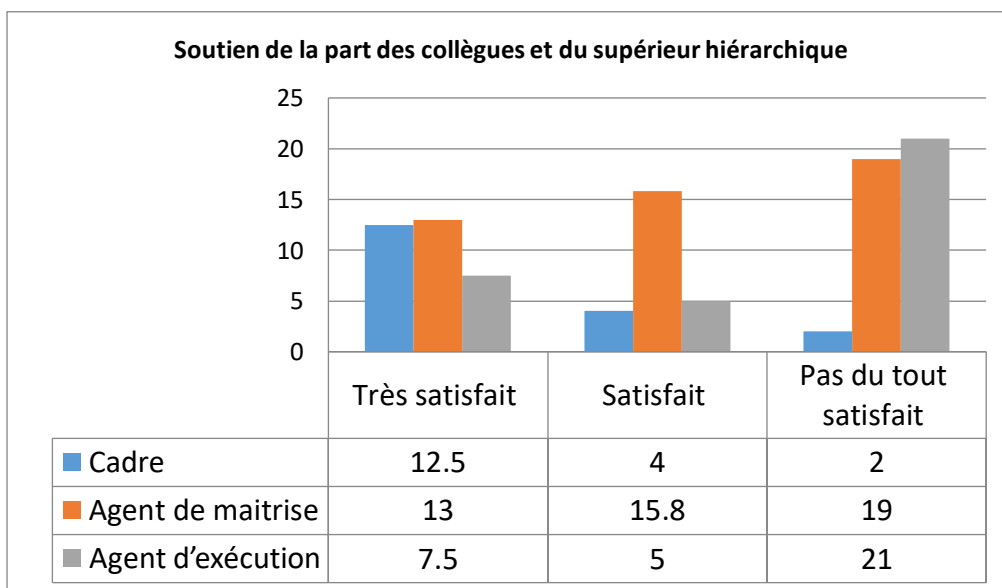


Figure 16 : Cartographie du soutien de la part des collègues et du supérieur hiérarchique

Ce graphique présente les points de vue des enquêtés sur la nature des relations existantes entre collègues et les supérieurs hiérarchiques au travail. D'après les résultats obtenus, nous constatons que la majorité des salariés interrogés jugent que leurs relations ne sont pas du tout satisfaisantes avec un taux de 42%, suivi de 33% qui déclarent qu'elle sont très satisfaisante et 25% qui disent qu'elle sont satisfaisant. Pour les cadres, 12,5% jugent que leurs relations avec leur supérieur et collègues de service sont très satisfaisante, suivi 4% qui déclarent qu'elles sont satisfaisant par contre 2% déclarent qu'elle n'est pas du tout satisfaisant.

Concernant les agents des maitrise, 13% déclarent que leur relations sont très satisfaisant, suivi de 16% qui jugent qu'elles sont satisfaisant, et 21% qui déclarent qu'elle n'est pas du tout satisfaisant. Pour les agents d'exécutions, 7,5% trouvent que leur relations sont très satisfaisant, suivi de 5% qui déclarent qu'elles sont satisfaisant et 21% qui affirment qu'elles sont pas du tout satisfaisant.

Nous pouvons dire que la relation des salariés de l'entreprise Chemaf avec leur collègues et supérieurs est moyenne, suite à la moyenne communication, qui se limite à des relations de travail, pas plus.

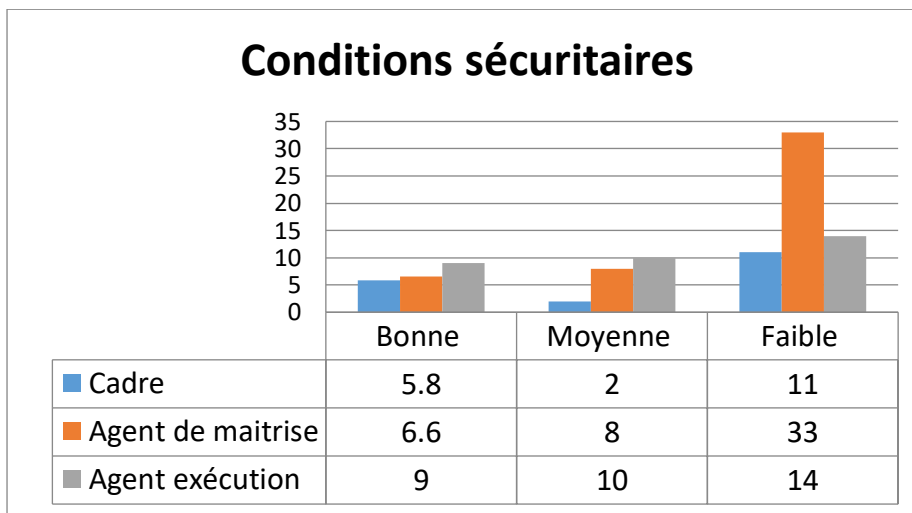


Figure 17 : Cartographie de conditions sécuritaires au sein de l'entreprise

Ce graphique nous révèle les points de vue des participants sur les conditions sécuritaires au sein de l'entreprise, nous constatons que la majorité des salariés interrogés à ce sujet, jugent les conditions sécuritaires inconfortable avec une proportion de 58%, suivi de 22% qui les considèrent bonne et 20% qui estiment qu'elles sont moyennement bonne. S'agissant de la perception de conditions sécuritaire selon les catégories professionnelles, les résultats obtenus se présentent de la manière suivante :

Les agents cadre, 6% déclarent que les conditions sécuritaires sont bonne, suivi de 11% qui jugent que les conditions sécuritaire sont faible et 2% déclarent que les conditions sont moyenne. En ce qui concerne les agents des maitrise 33% ont jugé que les conditions sécuritaire sont faible, suivi de 8% qui ont jugé qu'ils sont moyenne et une minorité de 7% qui jugent qu'ils sont bonne. Pour les agents d'exécution, 14% des salariés ont jugé que les conditions sécuritaires sont faibles, suivi de 10% qu'ont jugé qu'ils sont moyenne et 9% des salariés ont jugé que les conditions sécuritaires sont bonnes. D'après les résultats obtenus, nous constatons qu'au sein de l'entreprise Chemaf il

n'y a pas vraiment des conditions sécuritaires et ça protection (casque..).
revient au manque des moyens et des accessoires de

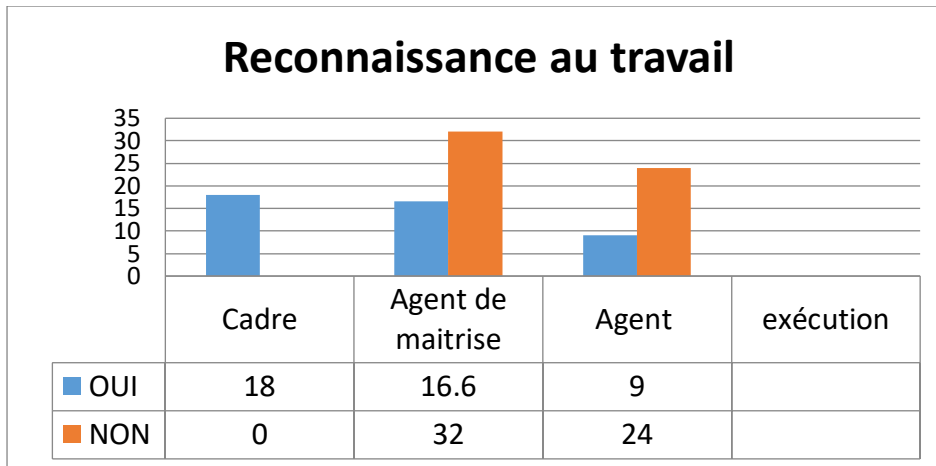


Figure 18 : Cartographie concernant les marques des reconnaissances

Il ressort de ce graphique que 56% des salariés n'est reçoivent aucune marque des reconnaissances de la part de l'entreprise par contre 44% des salariés reçoivent des marques de reconnaissances dont : 11% reçoivent la prime d'encouragement, suivi de 9%. Nous constatons que la plupart de ceux qui reçoivent des marque de reconnaissance sont les agents cadre un pourcentage 18% : dont 2,5% pour les éloges, 4% pour la prime d'encouragement ,6% pour la promotion, 3% pour le certificat de mérite, et 2,5% pour la prime de performance.

En ce qui concerne les agents de maitrise, nous trouvons que 16,6% des salariés reçoivent des marques de reconnaissance dont 3% pour les éloges, 5% pour la prime d'encouragement, 2% pour la promotion, 3% pour le certificat de mérite, et 4% pour la prime de performance. Pour les agents d'exécutions, nous constatons que c'est seulement 9% des salariés qui reçoivent les marques des reconnaissances dont : 3% pour les éloges, 2% pour la prime d'encouragement, 1% pour la promotion, 2% pour le certificat de mérite, et 2% pour la prime de performance.

Par contre 56% des salariés ne reçoivent aucune marque de reconnaissances dont : 32% pour l'agent des maitrise et 24% pour les agents d'exécutions.

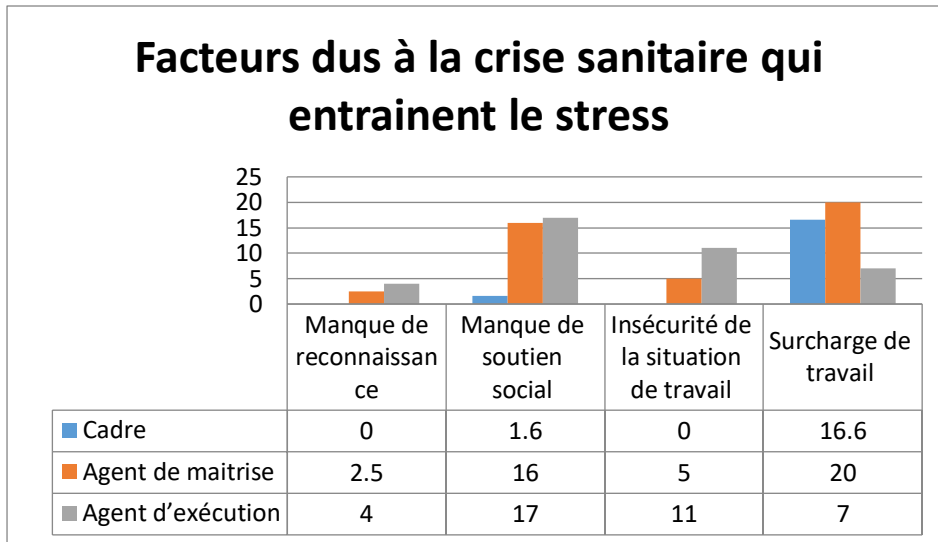


Figure 19 : Cartographie des facteurs dus à la crise sanitaire qui entraîne le stress chez les salariés

Cette figure nous permet de retenir les facteurs dus à la crise sanitaire qui entraînent le stress chez les salariés de Chemaf. Il y a donc 4 facteurs de stress au travail (la surcharge de travail avec un taux de 43%, l'insécurité et l'incertitude de la situation de travail dont le taux est de 16% de l'emploi le manque de reconnaissance avec un taux de 7% et le manque de soutien social avec un taux de 34%. En ce qui concerne les cadres, nous trouvons 2% qui affirment le manque du soutien social comme facteur de stress et 16,6% qui déclarent la charge de travail comme facteur de stress.

Pour les agents de maîtrise 16% déclarent comme facteurs de stress le manque de reconnaissance, suivi de 32,7% pour le manque de soutien social, 5% pour l'insécurité de la situation de travail et 20% pour la surcharge de travail. Concernant les agents d'exécution, nous constatons 4% pour le manque de reconnaissance, 17% pour le manque de soutien social, 11% pour l'insécurité de la situation de travail et 7% pour la surcharge de travail.

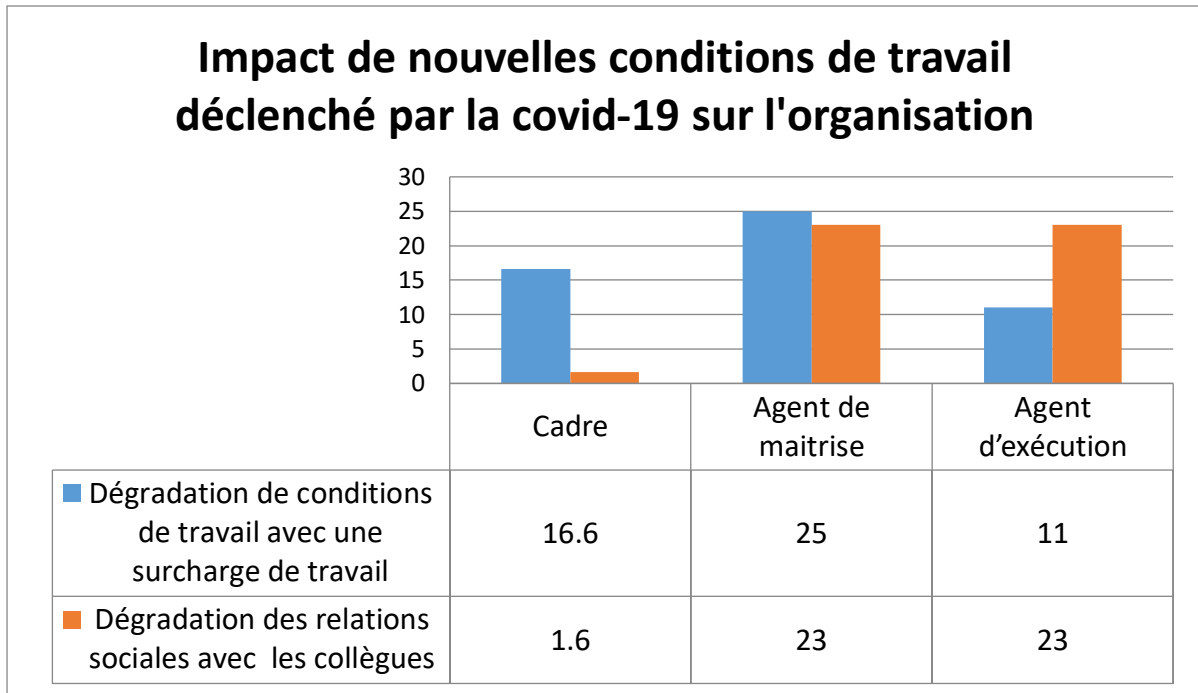


Figure 20 : Nouvelles conditions de travail déclenché par la covid-19 sur l'organisation

Il ressort de cette figure que l'impact des nouvelles conditions de travail déclenché par la crise sanitaire sur l'organisation se présente comme suit :52% de la dégradation de condition de travail due à la surcharge de travail et 48% de la dégradations des relations sociales qui s'explique par le fait que certains travailleurs ne bénéficient pas du soutien sociale de leurs supérieurs et des collègues.

A ce sujet, plusieurs salariés nous ont révélé que lorsqu'ils ont des propositions à soumettre à leur hiérarchie, ils ne reçoivent pas une écoute de qualité. Ils estiment que leur suggestions sont toujours écartées par les supérieurs soit elles sont exécutées avec un grand retard, certains salariés ne reçoivent pas des informations nécessaire sur la réalisation de leur activité au moment convenable.

5.2. Discussion des résultats

Sarah Hibo (2010), affirment que la montée du stress est parmi les contraintes du travail nous

avons : les nouvelles méthodes managériales, nouvelles procédures, nouvelles technologies de l'Information et de la Communication. Aussi les valeurs et exigences du salarié qui sont : la perte de sens et valeur du travail, déséquilibre de la reconnaissance, de l'exigence de qualité de vie, conciliation vie au travail /hors travail. Ainsi dans les relations et comportements on trouve : la surcharge mentale et physique, la dégradation des relations de travail et du climat social. Nos résultats convergent avec l'idée énoncée par cet auteur dans le sens où la plupart des travailleurs de l'entreprise Chemaf ne reçoivent pas de marque de reconnaissance pour leurs efforts au service de l'entreprise.

Nos résultats vont dans la même direction de ce que stipule l'OIT démontrant qu'en période de covid – 19 beaucoup d'entreprises ont modifié leurs pratiques et leur procédure de travail pour s'adapter aux nouvelles exigences de protection des travailleurs, et des clients face au risque de contagion. Dans notre étude, l'entreprise Chemaf a procédé à une réduction des effectifs.

Gérard Valery (2016) stipule que certains changements organisationnels majeurs induisent une augmentation du niveau de stress et une dégradation du bien-être au travail. Nos résultats établissent que les changements induits par la covid-19 au sein de l'entreprise Chemaf est la réduction des effectifs qui ont entraîné une augmentation de la charge du travail qui a favorisé l'émergence de stress chez les salariés. A ce niveau, nos résultats corroborent l'idée de l'auteur.

Mikael Beatriz, Thomas Contort, all (2020), ont montré que le ressenti de ces nouvelles conditions de travail semble très différent d'une personne à une autre : certaines se réjouissent d'une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, certaines révèlent que leurs charge de travail a augmenté et que leurs horaires sont plus atypiques qu'avant. Nous pouvons dire que les résultats de ces auteurs Convergent avec nos résultats dans le sens où certains agents de Chemaf révèlent qu'ils ont l'impression de travailler plus qu'avant la crise de covid-19, c'est-à-dire donc nous dire que la charge de travail a augmenté. Les résultats de ces auteurs divergents avec nos résultats dans le sens où nous découvert qu'a Chemaf que l'horaire de travail n'est pas atypique.

Nos résultats convergent avec l'idée énoncée par R. Karasek, qui dit qu'un manque d'autonomie pourrait être responsable d'un sentiment de stress. Le but est de donner aux salariés le pouvoir d'agir, d'exercer un certain contrôle dans son travail tout en favorisant ses aptitudes et sa participation aux décisions. Pour le soutien social il est essentiel pour le travailleur de se sentir écouté et compris s'il traverse des difficultés tant relatives aux relations dans son environnement de travail que relatives au travail en général. En effet, des relations conflictuelles avec la hiérarchie ou même des collègues peuvent vite arriver à noircir les pensées

du travailleur. A la lumière des résultats qu'on a obtenus au cours de notre étude et les données recueillies au niveau de l'entreprise Chemaf montrent que les salariés bénéficient peu de soutien social de la part des collègues et des supérieurs hiérarchiques, ils ne sont pas impliqués dans le processus décisionnel. Nos résultats à ce sujet, divergent avec le postulat du modèle de Karasek.

Il importe de mentionner certaines limites de cette étude. Tout d'abord, sur le plan théorique, nous nous sommes appuyées essentiellement sur la théorie contextualiste, le modèle de Karasek et le modèle du déséquilibre effort/récompenses de Siegrist. Ces modèles nous ont permis appréhender les différentes sources de stress au travail, d'expliquer le déséquilibre entre effort/récompense et d'analyser l'environnement interne de notre champ empirique. La prise en compte d'autre modèle théorique sur le stress en milieu travail fournirait aux chercheurs ultérieurs, des informations sur les conséquences du stress au niveau individuel et organisationnel. Ces recherches ultérieures, devront mobiliser les théories comme le modèle cognitif et conditionnel de Dolan et Arsenaault, les modèles fondés sur les conséquences psychologiques et comportementales de Menninger et de Lazarus. Sur le plan empirique, nous ne saurons pas généraliser nos résultats sur toutes les entreprises minières, car, ils ne concernent qu'une seule entreprise. Ensuite, sur le plan méthodologique, nous aurions pu administrer le questionnaire de Karasek, d'autres chercheurs peuvent l'utiliser afin de mesurer le niveau de stress en milieu de travail.

CONCLUSION

Notre étude a consisté à décrire les conditions de travail pendant la période de Covid – 19 et de déterminer l'incidence de ces conditions de travail

déclenchées sur l'organisation dans l'entreprise minière dénommée Chemaf de Lubumbashi. Les résultats ont montré que les nouvelles conditions de travail au sein de ladite entreprise ont un impact sur l'organisation et sur l'employé.

C'est ainsi que nous suggérons à l'entreprise ce qui suit :

- Améliorer les systèmes de communication dans le sens où 53% des enquêtés ont indiqués qu'ils ne reçoivent pas des informations nécessaire concernant la réalisation de leurs activités au moment convenable. Et donc, il faut mettre en place des systèmes d'information et de communication efficaces, non seulement pour favoriser la production mais aussi pour répondre aux besoins des travailleurs et pour les aider à s'adapter à la nouvelle

organisation du travail. Un bon système d'information permet à chacun de comprendre exactement ce qu'on attend de lui, et éviter les ambiguïtés de rôles ;

- Reconnaître à sa juste valeur les efforts des salariés, car nous avons découvert que beaucoup des salariés ne reçoivent pas des marques de reconnaissance pour les efforts consentis au bénéfice de l'entreprise ;
- Améliorer le processus de socialisation, car les relations interpersonnelles sont l'un des aspects les plus importants du problème du stress, c'est pourquoi il est nécessaire d'apporter un soutien social au salariés des manières qu'ils se sentent membres appartenant à l'entreprise, car nos résultat à ce sujet on établit que les agents ne bénéficies pas du soutien social de la part de leur collègues et de la hiérarchie.

BIBLIOGRAPHIE

- Aktouf, O., (2018), *Méthodologie en sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Montréal : presse de l'université de Québec.
- Claude Lemoine, (2003), *Psychologie de travail et organisations des relations humaines dans les entreprises*, Belgique.
- Claude louche, (2007), *Psychologie sociales des organisations*, 2^{ème} édition, Ed Armand Colin, Paris.
- Couvreur A. & Franck Lehuédé F. (2002), *Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives*, Edition Credoc, Paris.
- Dayan A. et al. (2004), *Manuel de gestion*, 2^e édition, Paris.
- Frimousse S., Peretti J-M, (2020), *Les changements organisationnels induits par la crise de la covid-19, question(s) de management*, vol.29, no. 3
- Frimousse S., Peretti J-M, (2021), *Les répercussions durables de la crise sur le management, question(s) de management*, vol.28, no. 2
- George R. Terri & Stephen G. Franklin (1985), *Les Principes du management*, Ed. Tendances Actuelles, Paris
- Gérard Valery, Marc-Eric Bobillier Chaumon, Eric Brangier, Michel Dubois, (2019), *Psychologie du travail et des organisations*, Paris
- H. Selye (1976), *The Stress of Life*, New York, NY, McGraw-Hill
- Jean Marie Peretti, (2013), *Gestion des ressources humaines, emploi et sécurité de travail*, 9^{ème} édition à Tournai Belgique
- Maurice Angers (2007), *Initiation scientifique a la méthodologie des sciences humaines*, Anjou, Québec
- Michel Foudriat (2015), *Sociologie des organisations*, 3^{ème} édition, Paris.
- OIT, (2020), *Gérer les risques psychosociaux lies au travail la pandémie de la covid-19*
- OIT, (2020), *La sécurité de l'emploi et les risques psychosociaux lies au travail pendant la pandémie de covid-19*
- Pascal Sem Mbimbi & Annie Cornet (2017), *Méthode de recherche en sciences économiques et de gestion*, Ed Universitaires Européennes, Bruxelles
- R.A. Karasek, (2008), *Job demands, Job Decision Latitude and Mental Strain : Implication for Job Redesign*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no 2
- S. Dola et al. (2017), *Aspects humains des organisations : Psychologie du travail et comportement organisationnel*, Chenelière Education

Sarah Hibo, Dominique Plasman, (2010), *Stress au travail*, Bruxelles

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.M., Alis, Davis et Chevalier, F. (2001), *Gestion des ressources humaines*, 2^e édition, Montréal, Les éditions 4L Inc

Siegrist J. (1996), *Effort – Reward imbalance at work : Theory measurement, and Evidence*

Sierra et K. Cannings, Personal attributes and work demands as determinants of well-being

Stavroula Leka, Amanda Griffiths, Tom Cox CBE, (2004), *Organisation du travail et stress*, Royaume-Uni.

Stephen Robbins, Charles Cléments ruling, David Decenzo, Mary Coulter, (2011) : *Management, l'essentiel des concepts et pratiques*, 9^{ème} édition, Bruxelles.