

CONCEPTION DU BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL PAR LES EMPLOYÉS CAMEROUNAIS : CONVERGENCE OU DIVERGENCE AVEC LES EMPLOYÉS OCCIDENTAUX

CAMEROONIAN EMPLOYEES' CONCEPTION OF PSYCHOLOGICAL WELL-BEING AT WORK: CONVERGENCE OR DIVERGENCE WITH WESTERN EMPLOYEES

NKWAYEP NGONGANG Sylvain

Doctorant en Sciences de Gestion

Faculté des sciences économiques et de gestion appliquée

Université de Douala

Laboratoire de recherche sur la gouvernance et la performance des organisations (LaGPO)

Cameroun

WASSOU Noël

Chargé des cours

Faculté des sciences économiques et de gestion appliquée

Université de Douala

Laboratoire de recherche sur la gouvernance et la performance des organisations (LaGPO)

Cameroun

NGOK EVINA Jean François

Professeur titulaire CAMES

Faculté des sciences économiques et de gestion appliquée

Université de Douala

Laboratoire de recherche sur la gouvernance et la performance des organisations (LaGPO)

Cameroun

Date de soumission : 12/08/2025

Date d'acceptation : 21/10/2025

Pour citer cet article :

NKWAYEP NGONGANG S. & al. (2025) «CONCEPTION DU BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL PAR LES EMPLOYÉS CAMEROUNAIS : CONVERGENCE OU DIVERGENCE AVEC LES EMPLOYÉS OCCIDENTAUX», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 88

- 114

Résumé

L'universalité de la conception du bien-être psychologique au travail (BEPT) telle que voulue par certains auteurs est à l'origine de cette recherche. Nous souhaitons savoir si la conception générale du BEPT des salariés camerounais converge ou diverge de celles de leurs homologues occidentaux. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons émis deux propositions. La première, la conception du BEPT par les salariés camerounais converge avec celle de leurs homologues occidentaux et la seconde, la conception du BEPT par les salariés camerounais diverge avec celle de leurs homologues de l'Occident. Pour tester ces propositions, nous avons opté pour une approche qualitative avec comme instrument le guide d'entretien. Les résultats obtenus après un entretien auprès de 15 salariés camerounais nous permettent de comprendre que la conception du BEPT par les salariés camerounais converge partiellement avec celle des salariés occidentaux. Ces résultats suggèrent donc une universalité relative du modèle, nécessitant une contextualisation dans les pays en développement comme le Cameroun. Sur le plan managérial, les pratiques GRH doivent s'ajuster aux priorités des salariés camerounais, précisément en matière de sécurité de l'emploi et de reconnaissance tangible.

Mots clés : bien-être au travail, bien-être psychologique au travail, salarié, sécurité de l'emploi, reconnaissance tangible.

Abstract

The universality of the concept of psychological well-being at work (BEPT) as intended by some authors is the origin of this research. We wish to know if the general conception of BEPT among Cameroonian employees converges or diverges from that of their Western counterparts. In order to achieve this objective, we have made two proposals. The first, the conception of BEPT by Cameroonian employees converges with that of their Western counterparts, and the second, the conception of BEPT by Cameroonian employees diverges from that of their Western counterparts. To test these propositions, we opted for a qualitative approach using the interview guide as an instrument. The results obtained after an interview with 15 Cameroonian employees allow us to understand that the conception of BEPT by Cameroonian employees partially converges with that of Western employees. They therefore suggest a relative universality of the model, requiring contextualization in developing countries like Cameroon. On the managerial level, HR practices must adjust to the priorities of Cameroonian employees, specifically in terms of job security and tangible recognition.

Keywords: well-being at work, psychological well-being at work, employee, job security, tangible recognition.

INTRODUCTION

De nos jours, les rapports entretenus par les salariés avec leur travail poussent les managers à repenser des nouveaux moyens d'atteindre la performance de l'organisation. Les recherches récentes nous permettent de comprendre que le développement des capacités de la ressource humaine et leur bien-être au travail favorisent l'adaptation et la performance organisationnelle (Ulrich et al. 2024). Les managers doivent donc faire preuve d'adaptation et ajuster leur stratégie, leur organisation et leur gestion du personnel afin de rester générateurs de profit et de satisfaire leurs clients. Le dévouement sans condition des salariés, c'est-à-dire travailler en contrepartie uniquement du simple salaire mensuel ou journalier, est un tout petit peu dépassé. Ces derniers demandent progressivement que les conditions de leur bien-être en général soient respectées (Mohamad & Zainal, 2024 ; Martínez et al., 2024). Notamment l'épanouissement au travail, la reconnaissance de leur travail, un espace agréable pour mieux faire son travail, etc., ce qui amène donc les managers à intégrer dans leur mode de management des nouveaux outils de gestion des ressources humaines comme le bien-être au travail afin de permettre aux employés d'être plus heureux et productifs.

Le concept de bien-être au travail en général et de bien-être psychologique en particulier a connu une montée en puissance dans les années 2000. Les chercheurs (Danna & Griffen 1999, Ryff 1995...) s'intéressent un peu plus à la question du bonheur, la satisfaction au travail, l'épanouissement des travailleurs, etc. Sur le plan mondial, les indicateurs spécifiques ont été mis en place, c'est le cas de l'*Human Development Index* et du *World Happiness Report*, Nations Unies, 1990 et 2011 ; du *Better Life Index*, OCDE, 2011... Ceci dans le but de faire une comparaison du niveau de bien-être dans un cadre plus général.

Au Cameroun, les données sont régulièrement collectées par le biais de la société camerounaise de Sécurité et de Santé au travail (SCSST). Selon une enquête menée par cette société, dans une entreprise du secteur industriel, sur un échantillon de 1128 employés, 52 % des hommes et 48 % des femmes sont épuisés par leur travail. La même enquête est menée chez le personnel de pharmacie. Aussi, sur 126 personnes, 72 % sont épuisées et demandent de l'aide. Cette enquête nous permet de mieux mesurer le degré de mal-être des salariés dans certaines de nos entreprises.

Les études sur le bien-être en général se sont fortement développées à la suite de l'accélération des changements contextuels (mondialisation, technologies de l'information et de la communication, concurrence, consommation) et leurs conséquences sur les organisations ont amené par la suite, selon Szymkowiak & Creusier (2021), à développer la thématique du bien-

être dans le cadre particulier du travail. C'est dans ce cadre que le bien-être, notamment le bien-être subjectif et psychologique au travail, avait vu le jour.

Nous constatons que pour la plupart, ces études sur le bien-être psychologique des salariés ont été menées dans les pays ayant une économie développée. Ainsi les pratiques managériales formulées correspondent beaucoup plus au niveau de vie élevé des pays occidentaux (Bietry & Creusier, 2017 ; Dagenais-Desmarais & Privée, 2010 ; Ryan & Deci, 2001). Ce qui nous pousse à nous interroger sur le caractère universel des dimensions du bien-être psychologique telles que conçues par les chercheurs occidentaux. Car ces dimensions et les recommandations managériales telles qu'édictees par ces chercheurs restent sujettes à caution pour les établissements des pays en développement comme par exemple le Cameroun. Rien ne nous permet de croire que, appliquées en Afrique et plus particulièrement au Cameroun, elles pourront avoir les mêmes résultats qu'en Occident.

Le choix du Cameroun s'explique non seulement par sa stabilité politique contrairement à certains pays d'Afrique avec les pays occidentaux et son indice de développement humain assez bas. Car selon la Banque mondiale, l'indice de développement humain du Cameroun est de 0,52 en 2020 contre 0,56 un an plus tôt, soit une baisse de 0,04 point. Le pays occupe ainsi le 156^e rang mondial sur 189 pays du classement du PNUD. Quant à l'indice du capital humain, il est de 0,40 en 2020. Il faut noter que, selon le rapport du bonheur dans le monde, la dernière valeur du Cameroun qui date de 2021 est de 5,05 points sur une échelle de 10. À titre de comparaison, la moyenne mondiale en 2021 basée sur 141 pays est de 5,57 points. Malgré ce score proche de la moyenne, l'indice du Cameroun est beaucoup plus éloigné de celui des pays développés comme le Canada qui enregistre un score de 7,3 points ou encore les États-Unis avec un score de 6,98 points. Ce qui nous permet de comprendre que les salariés canadiens ont un niveau de bien-être (subjectif et psychologique) un peu plus élevé que celui des salariés camerounais. En comparaison donc entre le Canada et le Cameroun, l'indice du bonheur et notamment du bien-être au travail est plus élevé dans ce pays que celui du Cameroun qui enregistre un score assez moyen. Toutefois il faut noter que ce score est plus élevé que celui des pays comme la Turquie (4,74) ou même de l'Égypte (4,29). On peut donc comprendre qu'au Cameroun, les salariés déclarent un peu plus les sentiments de malaise au travail que dans certains pays occidentaux. Ceci peut s'expliquer d'une part par la différence de culture qui existe entre ces pays et le Cameroun et d'autre part par le niveau de développement économique de ces pays qui se trouve à des années de lumière de celui du Cameroun.

Au regard de ce qui précède, on peut donc s'interroger sur le caractère universel de ce concept. Dans un cadre plus précis, la question de recherche que nous posons dans cette étude est la suivante :

La conception générale, et la manière dont les salariés camerounais conçoivent le bien-être psychologique au travail, sont-elles différentes de celles de leurs homologues occidentaux ? Autrement dit, y a-t-il des liens de similitude entre la conception des salariés camerounais du bien-être psychologique et celles de leurs homologues de l'Occident ?

Cette interrogation est importante dans la mesure où nous voulons savoir si la conception du bien-être psychologique telle que voulue par les Occidentaux est la même dans les pays en développement. En d'autres termes, nous voulons savoir si les salariés camerounais conçoivent le bien-être psychologique au travail de la même manière que leurs homologues de l'Occident. Si on venait à se rendre compte qu'il existe une différence au niveau de la conception du bien-être psychologique dans les pays en développement comme le Cameroun, nous pensons que les pratiques managériales telles que voulues par les Occidentaux devraient être revues dans le but de répondre aux exigences des salariés dans d'autres pays. Ainsi donc, les pratiques de GRH devraient s'adapter aux spécificités et particularités des pays en développement. Car les salariés dans ces pays-là n'ont forcément pas la même conception du bonheur ou du bien-être psychologique au travail comme partout ailleurs. La controverse donc au sujet de l'universalité du bien-être général reste à l'heure actuelle un débat fort au sein de la communauté scientifique. Les arguments des parties en présence seront rappelés tout au long de ce travail.

Notre recherche s'appuie exclusivement sur une méthodologie qualitative afin de répondre à notre question de recherche. Cette démarche repose sur la réalisation des entretiens semi-directifs auprès des employés des PME camerounaises, ceci dans le but de recueillir leurs perceptions du bien-être psychologique au travail. L'analyse thématique effectuée à l'aide du logiciel NVivo permettra d'identifier les spécificités locales et de les confronter aux conceptions dominantes issues des travaux occidentaux.

Notre développement débute par une revue de littérature sur le concept de bien-être psychologique, par la suite nous allons présenter la méthodologie de la recherche qui est qualitative, s'appuyant sur les résultats de 15 entretiens semi-directifs réalisés en face à face avec les salariés camerounais. À partir de ces entretiens, la conception du bien-être psychologique au travail par les salariés camerounais sera identifiée. Une discussion des apports et des limites de notre recherche constituera la dernière section de l'article.

1. LE CONCEPT DU BIEN-ETRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL : UNE REVUE DE LA LITTERATURE

Notre travail dans cette partie consiste à rappeler les arguments des auteurs sur le caractère universel de ce concept et de sa particularité en fonction des pays.

1.1. Le bien-être psychologique au travail : une conception universelle

Nous commencerons d'abord par définir le bien-être psychologique au travail en fonction des auteurs et par la suite énumérer ses dimensions universelles existant dans la littérature.

1.1.1. Définition du bien-être psychologique au travail (BEPT)

Dagenais-Desmarais & Privé (2010) définissent le (BEPT) comme « *une expérience subjective positive où l'on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation* ». Selon ces auteures, le BEPT est le fait pour un employé d'être en harmonie avec soi-même, d'avoir les relations interpersonnelles positives avec les collègues et d'être épanoui dans la réalisation des tâches qui lui sont confiées par la hiérarchie. Dans la même veine, Danna & Griffen (1999) le définissent comme l'évaluation subjective d'un employé, de sa capacité à se développer et à fonctionner de manière optimale sur le lieu de travail. D'après Gilbert et al. (2011), le BEPT est considéré comme un équilibre émotionnel de la personne, une volonté d'engagement et d'implication dans le travail et une possibilité ou une opportunité de garder de bons rapports avec son environnement de travail.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous allons retenir la définition de Dagenais Desmarais & Prive (2010) du bien-être psychologique car elle présente l'avantage d'être globale et intégrative. Elle met en évidence les trois dimensions essentielles qui permettent de mieux comprendre ce concept dans sa complexité. La première est la dimension interpersonnelle qui prône l'expression du meilleur de soi ; la deuxième est la dimension interpersonnelle qui renvoie à la qualité de la relation sociale au travail ; la dernière est la dimension organisationnelle qui fait allusion à l'épanouissement dans la réalisation des tâches.

1.1.2. Le bien-être psychologique au travail et ses dimensions universelles

Le BEPT au travail a fait l'objet de plusieurs travaux dans le monde ; notamment en France, aux États-Unis, au Canada... Les auteurs, grâce à leurs recherches tant théoriques qu'empiriques, ont mis sur pied certains indicateurs du bien-être psychologique qui, selon eux, peuvent avoir un caractère universel. Ce caractère universel vient du fait que ces dimensions

ont été appliquées un peu partout dans le monde et les résultats ont été les mêmes. Un auteur comme Bradburn (1969) par exemple a mis sur pieds les dimensions telles que le sentiment de compétence, qui est le fait de se sentir compétent dans la réalisation des tâches en entreprise et atteindre ses objectifs sur le plan personnel ; l'estime de soi, renvoyant au fait d'être joyeux, rechercher de nouveaux défis, faire preuve de spontanéité et souplesse, réagir positivement face aux problèmes ; le bonheur, qui est un état de satisfaction complète, caractérisé par sa stabilité et sa durée ; l'optimisme, qui est le fait d'être toujours souriant, avoir une pensée positive, toujours penser à soi-même ; les relations affectives, qui traduit le fait d'avoir un attachement avec ses collègues, maintenir une proximité avec ses collègues. Ou encore les auteurs comme Ryan & Deci (2001), qui ont développé trois dimensions du bien-être psychologique, à savoir : la cohérence avec soi-même, le bon fonctionnement et l'esprit de vitalité. Toutefois il faut noter que les dimensions qui ont été les plus utilisées dans la littérature moderne sont celles développées par Ryff en 1989 et, dans une certaine manière, celle de et Dagenais Desmarais & privée en 2010.

Ryff (1989) dans ses travaux a développé une échelle de mesure du bien-être psychologique. Cette échelle de mesure différencie le bien-être psychologique du bien-être subjectif (bien-être hédonique). Cette dernière a exploré la signification du bien-être psychologique en se basant sur une littérature assez vaste. Elle a donc défini six dimensions de ce concept qui ont fait l'objet d'une évaluation auprès de 300 hommes et femmes. Les résultats ont révélé que des aspects tels que les relations positives avec les autres, le but de la vie, l'autonomie et le développement personnel n'étaient pas très présents dans les indices d'évaluation antérieurs, ce qui confirme l'affirmation selon laquelle les aspects clés du fonctionnement positif n'ont pas été symbolisés dans le domaine de la recherche empirique (Ryff, 1989). Selon Ryff (1989), ces aspects clés n'ont pas été pris en compte parce que la majorité de la littérature fait allusion à une conception du bien-être psychologique dépourvue de fondement théorique. Cette théorie néglige les éléments indispensables car les instruments qui avaient été développés ne permettaient pas la compréhension réelle de ce concept. Les six aspects du bien-être psychologique conceptualisés par Ryff (1989), à savoir l'autonomie, la croissance personnelle, l'acceptation de soi, le but de la vie, la maîtrise et les relations positives, sont détaillés dans les points ci-dessous.

La première dimension est l'autonomie : elle renvoie généralement à l'autodétermination, l'indépendance et la régulation du comportement de l'intérieur. Les personnes dotées d'une grande autonomie sont des personnes qui se réalisent et font preuve d'un fonctionnement

autonome. Elles peuvent également être décrites comme des personnes ayant un locus d'évaluation interne, c'est-à-dire qu'elles ne se tournent pas vers les autres pour obtenir leur approbation, mais s'évaluent en fonction de normes personnelles (Ryff, 1989). La deuxième dimension est l'acceptation de soi : elle est considérée comme un élément central de la santé mentale et comme une caractéristique de la réalisation de soi, du fonctionnement optimal et de la maturité. Les théories de la durée de vie mettent également l'accent sur l'acceptation de soi et de sa vie passée. Ainsi, le fait d'avoir des attitudes positives envers soi-même apparaît comme une caractéristique centrale d'un fonctionnement psychologique positif (Ryff, 1989). La troisième dimension est la relation positive avec les autres, qui implique généralement des relations interpersonnelles chaleureuses et confiantes. Les relations positives s'accompagnent de forts sentiments d'empathie et d'affection pour tous les êtres humains, d'une capacité à aimer davantage, d'une amitié plus profonde et d'une identification plus complète avec les autres. La chaleur relationnelle est considérée comme un critère de maturité. Ce qui permet de souligner l'importance des relations positives avec les autres dans la conception du bien-être psychologique. (Ryff, 1989).

La quatrième dimension est la maîtrise de l'environnement, qui renvoie à la capacité d'un individu à choisir ou à créer des environnements adaptés à ses conditions mentales, et la maturité et le développement de la durée de vie y contribuent également. Ces théories mettent l'accent sur la capacité de l'individu à progresser dans le monde et à le modifier de manière créative grâce aux activités physiques et mentales. Ces points de vue suggèrent que la maîtrise de l'environnement est un ingrédient important d'un fonctionnement psychologique positif. (Ryff, 1989). La cinquième dimension est le but dans la vie, qui permet de donner à l'individu le sentiment que la vie a un but et un sens. La maturité met également l'accent sur une compréhension claire du but de la vie, un sens de la direction dans la vie et l'intentionnalité. Ainsi, une personne dont le fonctionnement psychologique est positif a des objectifs, des intentions, un sens de la direction et le sentiment que la vie a un sens. (Ryff, 1989). La sixième et dernière dimension est la croissance personnelle, qui exige que les individus continuent à développer leur potentiel pour grandir et s'épanouir en tant que personne. Le besoin de s'actualiser et de réaliser ses potentialités est au cœur des perspectives cliniques sur le développement personnel. Par exemple, l'ouverture à l'expérience est une caractéristique clé du fonctionnement positif. Les théories de la durée de vie mettent également l'accent sur la croissance continue.

Ces dimensions du bien-être psychologique au travail sont d'une importance capitale pour notre étude, car les travaux de Ryff (1989) ont été cités plus de 23 473 fois dans la littérature dans le monde entier. Ce qui confère à ces travaux un caractère universel. À côté des dimensions du bien-être psychologique développé par Ryff (1989), nous avons aussi celles de Dagenais Desmarais & Privée (2010).

Dagenais Desmarais & Privée (2010), grâce à une étude empirique au Canada, ont mis en place cinq ingrédients clés du bien-être psychologique au travail. Le premier ingrédient, est les relations interpersonnelles positives, qui selon Dagenais Desmarais & Privée (2010), est la première stratégie pour accroître le bien-être psychologique au travail. Son rôle est d'assurer entre les individus qui travaillent ensemble, et de manière permanente, les relations sociales et interpersonnelles positives afin d'accroître la performance contextuelle (Dagenais Desmarais & Privée, 2010 ; Ryan & Deci, 2000, Chandrasekar, 2011). Une autre stratégie organisationnelle selon les auteures consiste à susciter chez les employés le sentiment d'appartenance à l'organisation. En créant une identité organisationnelle forte, la direction peut contribuer à renforcer les liens qui unissent ses membres et leur sentiment de fierté.

Le deuxième ingrédient clé est l'épanouissement dans le travail, qui est considéré par les auteures comme la deuxième stratégie pour accroître le bien-être psychologique au travail. Pour ce faire, les managers doivent veiller à assigner les projets en fonction des champs d'intérêt et des compétences de ses employés, de manière à nourrir leur curiosité et leur motivation au travail. En communiquant clairement la mission et la vision de l'organisation aux employés, la direction peut contribuer à donner un sens au travail de chacun (Morin, 2008). Une stratégie organisationnelle encore plus puissante à cet effet consiste à faire participer les membres à la définition de cette mission et de cette vision, et à les amener à déterminer comment celles-ci se déploieront dans leur réalité quotidienne (Dagenais Desmarais & Privé 2010). L'organisation selon les auteures peut aussi offrir des possibilités d'évolution de carrière stimulantes et épanouissantes en implantant un programme de gestion des carrières à la fois structuré et flexible.

Le troisième ingrédient clé est la reconnaissance au travail. L'individu perçoit de la reconnaissance de son entourage lorsqu'il est valorisé pour le travail accompli de même que lorsqu'il se sent apprécié en tant qu'individu. Puisque l'être humain est un être social, il est également attentif à la perception que les autres membres de son milieu de travail entretiennent à son égard. Il souhaite se sentir apprécié par ses collègues, son supérieur, ses subordonnés, tant pour son travail que pour ce qu'il est comme individu. La reconnaissance

perçue est donc une composante déterminante du bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais & Privée, 2010). Les gestionnaires peuvent démontrer de la reconnaissance en offrant leur soutien et une rétroaction constructive aux employés. Leur offrir l'occasions de s'impliquer dans les prises de décisions et de participer au fonctionnement de l'organisation est une autre caractéristique des relations sociales contribuant au bien-être psychologique (Tremblay, 2012). L'objectif de la reconnaissance est de permettre à l'employé de sentir que sa contribution est valorisée et qu'il fait une différence dans l'organisation.

Le quatrième ingrédient clé est le sentiment de compétence au travail. Car selon Dagenais Desmarais & Privée (2010), lorsqu'un employé éprouve un sentiment de compétence, ce dernier peut vivre du bien-être psychologique au travail. Lorsqu'on permet à l'employé d'établir lui-même ses façons de faire, il peut mettre à profit ses compétences, ses qualités et son expérience professionnelle afin de déterminer comment effectuer ses tâches de façon optimale. Il sentira ainsi une plus grande maîtrise de son travail. Dans l'optique de combler le besoin de compétence chez certains employés, il est possible de jumeler des collègues expérimentés avec des collègues éprouvant le besoin de se développer professionnellement. Quand on soutient l'apprentissage par les pairs, on contribue au transfert de connaissances en misant sur l'expertise déjà existante dans l'entreprise ; de cette manière, on favorise également les liens sociaux au travail.

Le cinquième et dernier ingrédient clé est l'engagement au travail. Selon Dagenais Desmarais & Privée (2010), un individu qui éprouve du bien-être psychologique au travail affiche une volonté d'engagement dans son travail. Ce dernier désire contribuer activement au bon fonctionnement de son organisation et faire partie intégrante de son milieu de travail. L'engagement au travail est aussi perçu chez un employé lorsqu'il sent qu'il possède une certaine influence dans son travail (Guay & Tremblay 2000). Il est recommandé de consulter ses employés sur les décisions qui les concernent et de prendre en considération leur point de vue, sans pour autant devoir accéder à toutes les demandes. Le gestionnaire se doit de communiquer des attentes claires et d'éliminer l'ambiguïté entourant les rôles de chaque employé. Si tous ces ingrédients sont mis en place pour faciliter l'engagement de l'employé au travail, ce dernier doit automatiquement se sentir bien sur le plan psychologique et de ce fait permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de performance.

Dans le contexte africain, les travaux de Magare et al., (2022) montrent que le bien-être hédonique et eudémonique tel que conçu par les Occidentaux tient structurellement dans le

contexte africain. En d'autres termes, les Africains conçoivent les dimensions du bien-être psychologique de la même manière que les Occidentaux. ASSE et al., (2025), iront dans ce sens en nous permettant de comprendre que la relation entre les conditions de travail et le bien-être telle que documentée en Occident est répliquée au Cameroun. Autrement dit, les conditions de travail adéquates tant au Cameroun qu'en Occident améliorent systématiquement le bien-être des salariés. Tawembe, (2023) et Nkwayep et al., (2024) dans leurs travaux sur les pratiques de qualité de vie au travail, ont identifié quelques pratiques universelles qui améliorent le bien-être au travail des employés. C'est le cas par exemple du style de management, la politique de conciliation de vie professionnelle et de vie privée, des conditions de travail, le développement des compétences, etc. Au regard de ce développement, nous pouvons formuler notre proposition de recherche comme suit :

***P1** : la conception du bien-être psychologique par les salariés de l'occident est la même partout dans le monde entier, y compris par leurs homologues camerounais.*

1.2. Le bien-être psychologique au travail : une contingence en fonction de la culture et le développement économique de chaque pays.

Nous allons étudier la contingence du bien-être psychologique sur la base de la culture et du développement économique de chaque pays.

1.2.1. Contingence sur le plan culturel

Dans la communauté scientifique, la thèse de l'universalité du bien-être au travail en général et plus spécifiquement le bien-être psychologique au travail ne font pas l'unanimité. Diener et al. (1995), par exemple, soutiennent la thèse de son universalité car pour eux, les termes « vertueux » et « positif » qui renvoient au bonheur au travail seraient conçus de façon identique dans tous les pays du monde. Car les individus, quel que soit leur lieu d'appartenance, partagent les besoins et les préoccupations communes. Par contre, pour Joshanloo (2014), la conception du bien-être au travail diffère en fonction des cultures. Dutton & Glynn (2009) mais aussi Fineman (2006) y ajouteront que la définition même du bien-être au travail dépend de l'histoire et des contraintes de chaque société. Dans une étude sur l'expérience du bien-être psychologique des adultes japonais et américains, Ryff et al. (2014), cités par Szymkowiak & Creusier (2021), arrivaient à la conclusion que « *les émotions positives et négatives sont interprétées différemment et que les expériences ainsi que les idéaux émotionnels sont saturés de sens culturel* ».

La culture peut être définie, selon Tchouassi (2019), comme un ensemble d'usages, de coutumes, de manifestations artistiques, religieuses, intellectuelles qui définissent et distinguent un groupe, une communauté ou une société. C'est un ensemble de convictions partagées, de manières de voir et de faire qui orientent plus ou moins consciemment le comportement d'un individu ou d'un groupe social. Cette définition nous permet de comprendre que la culture est propre à chaque société. Cette dernière pourrait être, dans le cadre du travail, une variable explicative de la conception particulière de chaque société du bien-être au travail. D'ailleurs, Nkakleu & Lévy-Tadjine (2004) admettent que le système socio-culturel des pays africains est beaucoup plus communautaire que les systèmes socio-culturels occidentaux (Fokam, 1993 ; Kamdem, 2002). Cette manifestation du communautarisme est souvent qualifiée de « *tributariat* », terme qui souligne l'importance de l'influence communautaire sur la culture africaine. Dans les pays africains, et notamment au Cameroun, l'individu existe en raison de son appartenance à une communauté.

Au Cameroun et en Afrique généralement, le lien socio-culturel joue un rôle indispensable dans le recrutement des employés dans certaines entreprises privées. C'est la raison pour laquelle on assiste le plus souvent à une loyauté, une déférence à l'égard de l'autorité hiérarchique. Ces derniers se contentent du fait d'avoir obtenu un travail afin de faciliter leur existence et mettent un peu moins l'accent sur leur condition de travail. Ce qui n'est généralement pas le cas dans les pays développés, notamment le Canada.

1.2.2. Contingence sur le plan économique

Le développement économique des pays de l'Occident se trouve à des années de lumière de celui des pays en voie de développement. Car l'ajustement structurel des années 1990 a posé beaucoup de problèmes au niveau des conditions de travail et du bien-être des employés dans les pays africains. Au Cameroun comme dans de nombreux pays sous-développés, la mise en œuvre des programmes d'ajustement structurels imposés par les institutions financières internationales comme condition d'octroi de prêts a conduit à une libéralisation rapide et non préparée du commerce (Godelive, 2014). Les travailleurs ont donc été fragilisés par les mesures imposées par le FMI sollicitant le gel de recrutements et le dégraissage de la fonction publique. Ce qui a aussi conduit automatiquement à la réduction des effectifs dans le secteur privé, obligeant de nombreux travailleurs à œuvrer dans le secteur informel qui ne leur garantit pourtant aucune sécurité au travail, ni protection sociale. D'ailleurs, la Caisse nationale de Prévoyance sociale (CNPS) a reçu en 2018, 2078 dossiers d'accident de travail et 12 dossiers

de maladie professionnelle. Ce qui traduit le niveau de bien-être psychologique des employés camerounais. Ces derniers travaillent d'abord pour subvenir au besoin primaire comme la nutrition et le logement, contrairement aux pays occidentaux. Ainsi donc la conception du bien-être psychologique au travail ne s'aurait se limiter à des bonnes relations au travail et même à l'épanouissement, comme le disent Dagenais, Desmarais & Privé (2010). Cette contingence sur le plan économique et culturel nous amène à formuler notre deuxième proposition de recherche :

P2 : la conception du bien-être psychologique au travail par les salariés camerounais diffère de celle de leurs homologues de l'occident.

2. METHODOLOGIE

Nous commencerons par présenter la méthode et l'instrument de collecte des données, l'échelle de mesure adoptée et la méthode de traitement des données.

Pour réaliser notre recherche, nous adoptons une démarche inductive qui semble correspondre à l'intérêt escompté, qui est le fait de « *construire des connaissances nouvelles à partir de l'étude de situations empiriques* » (Gavard-Perret, 2008). La méthode qualitative choisie satisfait à la visée compréhensive et explicative de la problématique ainsi qu'à l'objectif de notre recherche qui est de savoir si la conception du bien-être psychologique telle que voulue par les Occidentaux est la même dans les pays en développement. Cette méthode s'inspire en grande partie de celle proposée par Huberman & Miles (2010) qui proposent une méthode de recueil et d'analyse de données qualitatives comprenant les phases de recueil, condensation, présentation et vérification des données. Cette description correspond à la procédure que nous allons suivre afin d'assurer une certaine qualité de l'enquête.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons choisi d'utiliser des entretiens semi-directifs avec pour trame le guide d'entretien. Ce dernier est constitué de deux grandes parties ; la première partie porte sur l'identification des répondants et quelques connaissances sur l'entreprise. Ici nous voulons avoir des informations sur les employés qui participent à l'enquête et aussi avoir les informations concernant leurs différentes entreprises. La deuxième partie porte sur la conception du bien-être psychologique par les salariés camerounais ; dans cette partie nous avons construit notre guide d'entretien en nous inspirant du modèle de de Dagenais-Desmarais & Privé (2010). Nous avons donc posé les questions aux employés sur leurs relations au travail, l'épanouissement dans l'exercice de leur travail, le sentiment de reconnaissance au travail, l'engagement et les compétences dans la réalisation de leurs tâches. Nous avons choisi d'utiliser ce mode d'entretien

parce qu'il permet aux acteurs de s'exprimer librement sur les thèmes prédéfinis, sous le contrôle du chercheur, le but étant de privilégier la richesse et la diversité de réponses (Wacheux, 1996). Un questionnaire avec des questions fermées n'aurait pas été pertinent, car le sentiment du bien-être psychologique au travail des employés ne pourrait être quantifié.

Nous avons mené cette étude à caractère exploratoire auprès de plusieurs PME au Cameroun. Les entreprises ont été sélectionnées sur la base de leur représentativité en termes de taille, de secteur d'activité, ainsi que de leurs disponibilités à participer à la recherche. Au total, 15 entretiens en face à face ont été effectués auprès de 11 entreprises différentes. Les participants ont été sélectionnés de manière raisonnée parmi les salariés occupant les postes variés afin de garantir une diversité au niveau des points de vue. Les entretiens ont eu une durée qui varie de 30 à 60 min, et les verbatim ont été exploités pour conserver la richesse des propos et à minimiser les interprétations erronées. Les données ensuite ont été analysées à partir de l'analyse thématique du contenu et du logiciel Nvivo 20.0. Cette méthode nous a permis de faire ressortir la façon dont certains employés au Cameroun conçoivent le bien-être psychologique au travail. Ci-dessous le profil des personnes avec qui les entretiens ont été menés.

Tableau 1 : Profil des personnes interrogées

Code	Genre	Age	Niveau d'études	Poste occupé	Ancienneté	Secteur d'activité
(R1)	M	30-39 ans	Master	Directeur D'agence	6-10 ans	Financier
(R2)	M	20-29 ans	Licence	Agent Sécurité Incendie	1-5 ans	commercial
(R3)	M	20-29 ans	Bac	Stagiaire	moins de 1 an	Prestation de service
(R4)	M	30-39 ans	Master	Juriste	1-5 ans	Prestation de service
(R5)	M	30-39 ans	Licence	Directeur Général	moins de 1 an	Informatique
(R6)	F	20-29 ans	Bac	Assistant Manager	moins de 1 an	Prestation de service
(R7)	M	40-49 ans	Bac	Gérant	1-5 ans	Prestation de service
(R8)	F	20-29 ans	Bac	Assistante RH	moins de 1 an	Prestation de service
(R9)	F	30-39 ans	Master	Charge Clientèle	1-5 ans	Financier
(R10)	M	30-39 ans	Master	Chef D'agence	6-10 ans	Prestation de service
(R11)	F	30-39 ans	Master	Gestionnaire Client	6-10 ans	Commercial
(R12)	M	40-49 ans	Licence	RQSE	16-20ans	Commercial
(R13)	F	20-29 ans	Bac	Assistante De Direction	moins de 1 an	Prestation de service
(R14)	M	30-39 ans	Master	Senior Sale Officer	1-5 ans	Financier
(R15)	M	30-39 ans	Master	Marketing	1-5 ans	Financier

Source : Enquête 2025

3. RESULTATS

Nous allons d'abord commencer par définir le bien-être psychologique en fonction du point de vue de nos répondants, par la suite relever les indices du bien-être psychologique tels que conçus par ces derniers.

3.1. Définition du bien-être psychologique au travail

Nos répondants définissent le bien-être psychologique au travail comme « *un état psychique sain, positif dans lequel une personne pourrait se sentir épanouie* » (R13). Ou encore comme le fait d'être « *épanoui dans le cadre de son travail, avoir de bonnes relations avec les collègues et la hiérarchie, être en harmonie avec les autres* » (R5). Ces répondants mettent un peu plus en avant les aspects comme l'épanouissement au travail, un cadre de travail décent, le relationnel au travail pour définir le concept de bien-être psychologique au travail. Ce qui rejoint un peu plus celles de Dagenais Desmarais & Privé (2010) qui le définissent comme « *une expérience subjective positive où l'on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation* ». D'autres par contre assimilent le BEPT aux conditions de travail car ils la définissent comme le fait « *d'avoir un cadre de travail agréable, avoir un équipement de travail nécessaire et aussi agréable et avoir un salaire raisonnable permettant à un employé de subvenir à ses besoins nécessaires au cours d'un mois* » (R2). Pour eux les conditions de travail et un salaire raisonnable jouent un rôle assez important dans le bonheur des employés.

3.2. Les indices du bien-être psychologique au travail dans les entreprises au Cameroun.

Nous essaierons de voir si les dimensions du bien-être psychologique telles que conçus par Dagenais Desmarais et Privé, (2010), se retrouvent dans nos entreprises.

3.2.1. Les relations interpersonnelles positives

Il est question ici de présenter comment les interviewés conçoivent les relations qu'ils entretiennent au travail avec leurs collègues et la hiérarchie.

Tableau 2 : Les relations interpersonnelles positives

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage (%)
Bonne Relation	8	28	16,37
Confiance au collègue	9	25	14,62
J'apprécie les collègues	10	6	3,51
Hierarchie	10	5	2,92
Relation de méfiance	8	3	1,75
Relation Professionnelle	15	3	1,75

Source : Analyse des données par Nvivo 20.0

Le tableau 2 des occurrences des mots ci-dessus donne le nombre de fois que les interviewés ont utilisé les mots se rapportant aux relations positives au travail. Notamment la confiance aux collègues 25 occurrences (14,64 %), les bonnes relations avec les collègues 28 occurrences (16,37 %) et la hiérarchie (2,92 %), les relations professionnelles 3 occurrences (1,75 %). On remarque que les relations avec la hiérarchie et les professionnels sont moins fréquentes. Ceci nous permet de mettre en lumière un axe important du bien-être psychologique au travail dans notre contexte. La qualité des relations horizontales joue un rôle plus déterminant que celle des relations verticales.

C'est dans ce sens que le **R3** relève que « *on s'entend très bien, on collabore dans le cadre du travail, on est solidaire les uns pour les autres et on s'entraide dans l'exercice de nos travaux. Je les aide aussi dans les courses de temps en temps. Lorsque j'ai des difficultés dans la réalisation de mes travaux, je demande toujours à mes collègues et si c'est à leur niveau, ils n'hésiteront pas à m'apporter de l'aide. Et aussi lorsque je suis totalement bloqué, je me renseigne auprès de mon supérieur et ce dernier m'apporte toujours la solution.* ». Le **R6** ira dans le même sens en qualifiant la relation qu'elle a avec son patron de « *père-fille* » et pense aussi avoir de bonnes « *relations sociales avec les collègues* ». Ou encore le **R13** qui souligne que « *les relations que nous entretenons entre collègues sont saines, conviviales. Les relations avec notre hiérarchie sont professionnelles et positives dans la mesure où il y a un juste milieu entre la notion de rigueur et de convivialité* ».

Cependant, certains pensent que malgré la relation de confiance qui existe entre les collègues, elle n'exclut pas la méfiance. C'est le cas par exemple du **R9** qui affirme qu'« *en général on se fait confiance au travail, on a de bonnes relations au lieu de service. Mais la confiance n'exclut pas la méfiance* ». Le **R2** ira un peu plus loin en affirmant qu'il n'a aucune confiance

en ses collègues car selon lui, il y a dans son entreprise « *trop d'hypocrisie. Du coup je ne sais pas à qui faire confiance parce que tu es avec un collègue, il va venir te dire que l'autre a raconté, l'autre a fait ceci, l'autre a fait cela* ».

Ainsi, nous pouvons dire que nos répondants, malgré quelques sentiments de méfiance, entretiennent de bonnes relations avec leurs collègues. Ce qui confirme la théorie selon laquelle une bonne relation entre les collègues a un impact positif sur le bien-être psychologique des employés dans le cadre du travail.

3.2.2. L'épanouissement au travail

Il est question ici de savoir si les interviewés sont fiers de leur travail, s'ils trouvent du plaisir à se lever le matin et d'aller travailler.

Tableau 3 : L'épanouissement au travail

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage (%)
Heureux au travail	7	10	10,87
J'aime mon travail	6	7	7,61
Fière de mon travail	5	6	6,52
Important	9	4	4,35
J'applique ce j'ai appris	10	2	2,17

Source : Analyse des données par Nvivo 20.0

Le tableau de fréquences des mots ci-dessus donne le nombre de fois que les répondants ont utilisé les mots se rapportant à l'épanouissement au travail. Il s'agit par exemple du fait qu'ils soient heureux au travail (nombre d'occurrences : 10 pour un pourcentage de 10,87 %). Car le fait de travailler leur apporte du bonheur et leur permet d'être épanoui sur le plan psychologique. Ou encore du fait qu'ils aiment leur travail (nombre d'occurrences 7 pour un pourcentage de 7,61 %), qu'ils soient fiers de leur travail (nombre d'occurrences 6 pour un pourcentage de 6,52 %), qu'ils pensent que leur travail est important pour leur entreprise (nombre d'occurrences 4 pour un pourcentage de 4,35 %), car ils appliquent ce qu'ils ont appris lors de leur formation (nombre d'occurrences 2 pour un pourcentage de 2,17 %).

Les nuages des mots de l'analyse des données par NVivo 20.0 confirment les résultats des fréquences des mots car on peut facilement lire sur les nuages les mots « *heureux* », « *fière* », « *j'aime* », ... C'est ainsi que le **R5** nous a confié que : « *Je suis très heureux dans mon travail puisque je fais un travail que j'ai toujours voulu faire et que j'aime énormément* ». Ou encore le **R8** qui déclare que « *je pense que peu importe le projet qu'on a dans la vie, il faut avoir une*

certaine passion pour ça. C'est important parce que même si à un niveau les tâches sont vraiment oppressantes parce que tu aimes ce que tu fais, tu ne sens pas le degré de fatigue ou même le stress. Donc oui, j'aime vraiment ce que je fais ».

On peut donc dire que la plupart des employés qui ont participé à l'entretien éprouvent du bonheur à venir travailler pour leur entreprise. Car ils sont très épanouis dans leur travail.

3.2.3. Le sentiment de compétence au travail

Le tableau de fréquence ci-dessous et les nuages de mot ci-dessous répondent la question de savoir si les interviewés ont tous les aptitudes et compétences nécessaires pour exécuter leurs travaux.

Tableau 4 : Le sentiment de compétence au travail

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Compétences	11	6	8,45
Formations	10	4	5,63
Adapté	6	2	2,82
Aptitudes	9	2	2,82
Améliore	8	1	1,41
Séminaires	10	1	1,41

Source : Analyse des données par Nvivo 20.0

Le tableau ci-dessus nous permet de comprendre que la plupart de nos répondants affirment être compétents au travail (6 occurrences et un pourcentage de 8,45 %). Ces compétences ont été acquises grâce à leurs formations universitaires (nombre d'occurrences : 4 pour un pourcentage de 5,63 %), grâce aux multiples séminaires organisés par leurs entreprises pour améliorer leurs compétences (1 occurrence pour un pourcentage de 1,41 %). Par contre d'autres ont dû s'adapter (2 occurrences pour un pourcentage de 2,82 %) au poste car leur formation universitaire n'avait rien à voir avec leur travail. C'est d'ailleurs ce qu'affirme le **R5** : « *Je me suis beaucoup adapté. Les compétences que j'ai, je les ai développées au fil du temps. Plus de 30 % de mon temps, j'utilise ça pour l'autoformation. Dans mon domaine, il faut des compétences variées. L'entreprise ne peut pas recruter à tout moment. On est obligé de développer plusieurs autres compétences pour résoudre certains problèmes* ». Ou encore le **R11** qui va dans le même sens en disant : « *Avec des multiples formations je me suis adapté au poste. Je me suis adapté sur le terrain puisque ma formation universitaire n'est pas liée au poste que j'occupe actuellement* ».

À côté d'eux, nous avons certains qui appliquent réellement ce qu'ils ont appris lors de leur formation, ce qui leur permet d'être très compétents dans l'exercice de leur travail. C'est le cas par exemple du **R3** qui déclare que : « *J'ai les compétences nécessaires car la plupart des travaux qu'on me donne ici, j'ai déjà quelques connaissances sur le plan théorique. Maintenant, lorsque j'ai quelques difficultés, je n'hésite pas à demander auprès de ceux qui savent* ». C'est pareil chez le **R6** qui affirme que « *J'ai les aptitudes pour effectuer toutes les tâches qu'on me donne en entreprise parce que la plupart de ses travaux, je les ai appris lors de ma formation universitaire* ».

3.2.4. La reconnaissance au travail

Le tableau de fréquence ci-dessous et les nuages de mot identifient les différentes marques de reconnaissance pratiquées dans les entreprises camerounaises.

Tableau 5 : La reconnaissance au travail

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Félicitations	13	10	13,16
Primes	6	6	7,89
Appréciations	13	4	5,26
Encouragements	14	3	3,95
Cadeaux	7	2	2,63
Merci	5	1	1,32
Reconnaissance	14	1	1,32

Source : Analyse des données par Nvivo 20.0

Le tableau des occurrences des mots nous permet d'identifier les différentes marques de reconnaissance qui sont pratiquées dans certaines de nos entreprises au Cameroun. Il s'agit notamment et en grande majorité des félicitations et des appréciations verbales avec comme nombre d'occurrences 14 pour un pourcentage de 18,42 %. Ce qui fait d'elles la marque de reconnaissance la plus pratiquée dans nos entreprises. Par la suite nous avons les primes (6 occurrences pour un pourcentage de 7,89 %) ; des encouragements (3 occurrences et un pourcentage de 3,95 %) ; des cadeaux (2 occurrences pour un pourcentage de 2,63 %) ; ou encore même un simple merci (1 occurrence et un pourcentage de 1,32 %).

Le **R4** affirme d'ailleurs que la marque de reconnaissance « *peut être une appréciation verbale, il peut te dire que pour ce dossier-ci, vous avez vraiment fait un bon travail car le client est satisfait. Donc lorsqu'il a le retour du client, il peut te le répercuter. Je prends un exemple sur le premier dossier de recouvrement que j'ai eu à gérer : il m'a dit : « Vraiment, pour votre premier dossier de recouvrement que vous avez eu à gérer, vous avez bien travaillé* ».

en me montrant les captures que le client a envoyées. ». Ou encore le R1 qui précise que : « À l'atteinte des objectifs on vous donne des lettres de félicitations, on vous prime, on vous donne un tableau de distinction. Voilà autant de choses. Il y a des avantages qui suivent forcément. Il y a également une appréciation publique, vous êtes applaudis lors d'une réunion, sur un point bien précis on vous applaudit et on manifeste la joie de ce que vous avez réalisé. Il ya bien d'autres, sauf si je n'ai pas des exemples, je pense qu'ils ont plusieurs manières de manifester ».

Les reconnaissances verbales peuvent aussi être accompagnées des primes, des cadeaux et bien d'autres. Le R11 conforte notre idée dans ce sens en nous confiant que : *« Lorsque vous atteignez vos objectifs, vous bénéficiez d'une prime en plus de la prime, vous avez des weekends offerts par Orange tous frais payés, sans oublier des gadgets qu'on vous offre. C'est le cas de la fin d'année où on a offert des gadgets à tous ceux qui ont atteint les objectifs. Le meilleur bénéficie d'un weekend tout frais payé, d'offres d'appareils électroménagers et tout ».*

3.2.5. L'engagement au travail

Le tableau de fréquence et la synespsie de mot ci-dessous nous renseignent sur le degré d'investissement des employés dans leurs entreprises.

Tableau 6 : L'engagement au travail

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Sentiment d'engagement	9	6	10,71
Augmente salaire	8	3	5,36
change d'agence	6	3	5,36
Formation professionnelle	9	1	1,79
Moyens financiers	6	1	1,79
Augmente mes responsabilités	15	1	1,79

Source : Analyse des données par Nvivo 20.0

La question que nous avons posée aux répondants était celle de savoir s'ils avaient le sentiment de vouloir s'investir un peu plus dans leur travail. La majorité d'entre eux ont éprouvé la volonté de vouloir s'investir un peu plus pour leurs entreprises à condition pour certains qu'on augmente leur salaire (3 occurrences pour un pourcentage de 5,36 %) ; qu'on leur permette de changer d'agence tout en restant dans la même entreprise (3 occurrences pour un pourcentage de 5,36 %) ; qu'on leur permette de faire des formations ou qu'on augmente leur responsabilité (1 occurrence pour un pourcentage de 1,79 %).

C'est le cas par exemple du **R15** qui nous confie que « *si on augmente mon salaire, je serai plus performant. Donc dans mon poste actuel, il n'y a que l'augmentation de mon salaire qui peut me rendre plus performant. Maintenant, si on me change de poste, ça pourrait aussi me motiver à être plus performant* ». Ou encore le **R9** qui énumère tous les éléments qui peuvent lui permettre d'être plus engagé au travail comme le fait de lui permettre de « *changer de poste, changer d'agence, la rotation, la formation, avoir des responsabilités qui te rendent plus performant. Changer mon contrat par exemple pourrait me rendre plus performant, augmenter le salaire* ».

Cette analyse qualitative grâce au logiciel NVIVO 20.0 nous a permis d'avoir de façon précise le point de vue de nos répondants sur la question de leur bien-être psychologique au travail.

4. DISCUSSION DES RESULTATS

La question posée dans cette étude est celle de la validité universelle de la conception du bien-être psychologique au travail tel qu'il a été voulu par certains chercheurs occidentaux. Plus précisément, savoir si les salariés camerounais conçoivent le bien-être psychologique au travail de la même manière que leurs homologues de l'Occident. Les résultats de l'étude révèlent que les indicateurs du bien-être psychologique au travail tels que conçus par Dagenais-Desmarais & Privé, C. (2010) sont observables dans certaines entreprises camerounaises malgré l'écart de développement économique et les particularités culturelles entre ces deux pays. Les salariés camerounais qui ont donc participé à l'étude entretiennent les relations interpersonnelles positives au travail. Ces derniers se font confiance et s'entraident dans l'exercice de leur travail et même en dehors du travail. Ces résultats épousent donc ceux de De Neve et al., (2018) et Carder (2019) qui ont montré que les bonnes relations sociales au travail sont d'une importance capitale pour la satisfaction des travailleurs. Plusieurs autres travaux viennent d'ailleurs confirmer ce point de vue (Ryan & Deci, 2000, Chandrasekar, 2011). D'ailleurs Katzell & Thompson (1990) soutiennent que les relations sociales et interpersonnelles entre les travailleurs et leurs qualités sont importantes pour créer des environnements de travail plus motivants. En plus les résultats nous permettent aussi de savoir que les travailleurs camerounais sont partiellement épanouis au travail. Car cette dernière, selon Dagenais-Desmarais & Privé, C. (2010), dépend des relations interpersonnelles dans l'entreprise. Si elles sont positives, alors les employés seront plus heureux et plus productifs. Ensuite les résultats nous indiquent que plusieurs marques de reconnaissance sont pratiquées dans les entreprises camerounaises. Il s'agit notamment des félicitations, qu'elles soient écrites

ou verbales, des primes, des cadeaux et même des simples encouragements. Ces marques de reconnaissance sont de nature à permettre aux employés d'être heureux sur le plan psychologique au travail. Ce qui rejoint les travaux de Dagenais-Desmarais & Privé (2010), qui pensent que la reconnaissance au travail est un élément indispensable pour le bien-être psychologique des employés dans le cadre de leur travail. Ce point de vue sera soutenu par certains auteurs, à l'instar de Imran et al. (2014) ; Makara & Waithaka (2018) ; Tausif (2012), qui ont tous montré l'importance de la reconnaissance au travail sur la satisfaction et la motivation des employés. Rahim & Duad (2013) affirment d'ailleurs que « *lorsqu'une reconnaissance effective est fournie sur le lieu de travail, un environnement favorable au travail est produit, ce qui motive les employés à s'engager dans leur travail et à exceller dans leur performance* ». Autrement dit, lorsqu'un employeur manifeste sa reconnaissance pour le travail effectué par ses employés, ces derniers sont non seulement heureux mais aussi motivés à donner le meilleur d'eux afin de permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Enfin, pour ce qui est de la compétence dans l'exercice de ses tâches et de l'engagement au travail, les résultats nous permettent de comprendre que la plupart de nos répondants ont les compétences nécessaires pour effectuer leur travail. Ces compétences dans une certaine mesure s'améliorent au fur et à mesure par des multiples stages, des séminaires, des formations et pour certains par l'adaptation au poste. Ce résultat rejoint la littérature récente qui montre que les opportunités de développement professionnel augmentent la compétence, la satisfaction et l'intention de rester au sein de l'entreprise (Shiri et al., 2023). Ces derniers ont aussi tous le sentiment de pouvoir s'investir un peu plus dans leur travail à condition qu'on augmente leur salaire, leurs responsabilités, ou qu'on leur permette de changer d'agence.

On peut dire que les conclusions générées par les résultats de nos recherches se rapprochent un peu plus de la théorie de l'universalité de la conception du bien-être psychologique au travail. Ce qui nous conforte vers notre première proposition de recherche qui stipulait que la conception du bien-être psychologique par les salariés occidentaux est la même partout dans le monde entier, y compris par leurs homologues camerounais, avec quelques ajustements. Car nous avons vu que les salariés camerounais pour la plupart entretiennent de bonnes relations sociales au travail, sont épanouis dans l'exercice de celui-ci, sont le plus souvent gratifiés lorsqu'un travail est bien fait, sont globalement compétents et engagés au travail. Le bien-être psychologique au travail serait donc conçu à peu près de la même manière au Cameroun qu'en Occident, mis à part quelques particularités au niveau de certains indicateurs du bien-être psychologique au travail.

Malgré le fait que nos résultats confirment globalement l'applicabilité des indicateurs du BEPT proposés par Dagenais-Desmarais & Privé (2010) dans notre contexte, certaines nuances apparaissent sur certaines dimensions. En effet, si on observe une identité quasi parfaite pour les relations interpersonnelles positives et la reconnaissance au travail dans les deux contextes, leurs contenus et importances sont relativement différentes. La reconnaissance par exemple dans le contexte camerounais prend beaucoup plus la forme matérielle, alors que la littérature occidentale met un peu plus en exergue la reconnaissance symbolique telle que la valorisation du travail, les perspectives de carrière, etc. De même, l'épanouissement au travail, largement associé à l'autonomie et au sens du travail dans les pays développés, reste conditionné dans notre contexte par les dimensions économiques telles que la rémunération, la sécurité de l'emploi, etc. Ainsi, sur le plan théorique, nos résultats suggèrent une universalité relative du modèle, nécessitant une contextualisation dans les pays en développement comme le Cameroun. Sur le plan managérial, les pratiques GRH doivent s'ajuster aux priorités des salariés camerounais, précisément en matière de sécurité de l'emploi et de reconnaissance tangible.

Ainsi, comme modèle du bien-être psychologique propre à notre contexte au regard des résultats de nos recherches, nous pouvons avoir : la reconnaissance au travail, une rémunération adéquate, la formation continue, les relations interpersonnelles, l'épanouissement au travail, l'engagement au travail, la promotion au travail et la compétence dans l'exercice de ces tâches.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était de savoir si les salariés camerounais conçoivent le bien-être psychologique au travail de la même manière que leurs homologues de l'Occident. Pour ce faire, nous avons émis deux propositions de recherches : la première consistait à affirmer que le bien-être psychologique au travail est conçu de la même manière au Cameroun qu'en Occident, la seconde consistait à dire qu'il existe des particularités dans la conception de ce concept en fonction du développement économique et du caractère culturel. Afin de collecter les données sur le terrain dans le but de vérifier nos propositions de recherche, nous avons opté pour une méthodologie qualitative par guide d'entretien semi-directif. Les résultats de l'étude ont démontré que malgré les différences au niveau du développement économique et la particularité culturelle du Cameroun, les salariés ont une conception presque identique du bien-être psychologique au travail avec leurs homologues de l'Occident. Cependant, en plus

des indicateurs énumérés par Dagenais-Desmarais & Privé, C. (2010), les salariés Cameroun, afin de mieux se sentir heureux au travail, aimeraient bien que les managers prennent en considération les indicateurs comme la promotion au travail, le changement de poste, l'augmentation du salaire, la formation afin de leur permettre de mieux s'investir au travail. Nous avons donc mis sur pied, grâce à notre étude empirique, huit dimensions du bien-être psychologique en fonction de notre contexte. Ces dimensions sont entre autres : la reconnaissance au travail, une rémunération adéquate, la formation continue, les relations interpersonnelles, l'épanouissement au travail, l'engagement au travail, la promotion au travail et la compétence dans l'exercice de ces tâches.

Ainsi, au niveau théorique, cette étude contribue à l'accroissement des connaissances au sujet de la conception universelle du bien-être psychologique au travail. Car les résultats obtenus démontrent que le BEPT tel qu'il est conçu par les auteurs occidentaux peut dans une certaine mesure être conçu de la même façon au Cameroun. Toutefois il faudra prendre en compte quelques réalités sur le plan économique et culturel puisque les employés de ces pays n'ont forcément pas les mêmes exigences dans ce secteur.

Comme implication managériale, les managers, en plus de prendre en considération les indicateurs du bien-être psychologique au travail développés en Occident, doivent intégrer les spécificités camerounaises dans leur management. Ceci en payant par exemple un salaire convenable aux employés afin de leur permettre de subvenir à certains besoins primaires, ou encore de leur permettre de faire plus de formations.

Malgré les résultats importants de cette étude, elle enregistre néanmoins quelques limites. La première repose sur les indicateurs du bien-être psychologique au travail. D'autres indicateurs comme ceux mis sur pied par Ryff (1989), Ryan & Deci (2000), etc. pourront être utilisés dans les prochaines études afin de voir si eux ils cadrent avec la conception des employés camerounais. La deuxième repose sur la taille de l'échantillon et la méthodologie adoptée. La taille de notre échantillon ne permet pas de généraliser nos résultats car elle ne tient pas compte de l'avis d'un grand nombre de salariés camerounais. Une étude quantitative avec l'utilisation de nos indicateurs sera donc envisagée dans une prochaine étude afin de confirmer ou d'infirmer nos résultats. En plus, il serait opportun d'étudier le concept de bien-être en général afin de voir son impact sur la productivité des employés dans le cadre de leur travail.

REFERENCE

- Asse, C., Ongodo, M. F., & Teupet, G. A. (2025). Conditions de travail et bien-être des enseignants du secondaire au Cameroun : Cas des établissements privés de la ville de Douala. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 6(6), 306–327.
- Biétry, F., & Creusier, J. (2017). How to develop the full well-being profile among US employees? A person-centered approach. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (4), 3–18.
- Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*. Aldine.
- Carder, B. (2019). The happiness effect. *Quality Progress*, 52(1), 24–30.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organizations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1–20.
- Dagenais-Desmarais, V., & Privé, C. (2010). How to improve psychological well-being at work? *Management*, 35(3), 69–77.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.
- De Neve, J. E., Krekel, C., & Ward, G. (2018). Work and well-being: A global perspective. In *Global happiness policy report* (pp. 74–128). Global Happiness Council.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Diener, E., Diener, M., & Diener, C. (1995). Factors predicting the subjective well-being of nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 851–864.
- Dutton, J. E., & Glynn, M. A. (2009). Positive organizational scholarship. In S. R. Clegg & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage handbook of organizational behavior* (pp. 693–712). Sage.
- Fineman, S. (2006). On being positive: Concerns and counterpoints. *Academy of Management Review*, 31(2), 270–291.
- Fokam, P. K. (1993). *L'entrepreneur africain face au défi d'exister*. L'Harmattan.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education.
- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 61(4), 195–203.
- Guay, P., Simard, G., & Tremblay, M. (2000). L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines (No. 2000s-24). CIRANO.
- HILMI, Y., & HILMI, M. (2016). Le développement de l'employabilité, outil pour limiter l'inadéquation formation emploi: Cas du métier d'un responsable financier. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 1(13).

Imran, A., Ahmad, S., Nisar, Q. A., & Ahmad, U. (2014). Exploring relationship among rewards, recognition and employees job satisfaction: A descriptive study on libraries in Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 21(9), 1533–1540.

Joshanloo, M. (2014). Eastern conceptualizations of happiness: Fundamental differences with Western views. *Journal of Happiness Studies*, 15(2), 475–493.

Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise*. L'Harmattan.

Katzell, R. A., & Thompson, D. E. (1990). An integrative model of work attitudes, motivation, and performance. *Human Performance*, 3(2), 63–85.

Magare, I., Graham, M. A., & Eloff, I. (2022). An assessment of the reliability and validity of the PERMA well-being scale for adult undergraduate students in an open and distance-learning context. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(24), 16886.

Makara, S. W., & Waithaka, P. (2018). Influence of recognition as a non-financial incentive on employee's job performance at Equity Bank Limited, Mount Kenya Region, Kenya. *International Journal of Business and Management Invention*, 7(2), 67–72.

Martínez-Falcó, J., Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B., & Millán-Tudela, L. A. (2024). Enhancing employee wellbeing and happiness management in the wine industry: Unveiling the role of green human resource management. *BMC Psychology*, 12(1), 203.

Mohamad, F., & Abiddin, N. Z. (2024). Enhancing employee well-being and productivity in evolving work environments. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 13(3), 289–301.

Morin, E. M. (2008). *The meaning of work, mental health and organizational commitment*. Des Libris.

Morin, A. J., Boudrias, J. S., Marsh, H. W., McInerney, D. M., Dagenais-Desmarais, V., Madore, I., & Litalien, D. (2017). Complementary variable- and person-centered approaches to the dimensionality of psychometric constructs: Application to psychological wellbeing at work. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 395–419.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2010). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck.

Nkwayep Ngongang, S., Ngok Evina, J.F., Wassou, N. et Eyore Ikhide (2024). La Qualité de Vie au Travail dans les Entreprises Africaines: une Etude Exploratoire auprès des PME au Cameroun. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, « Volume 5: Numéro 9 », pp: 311-339.

Rahim, M. A., & Daud, W. N. W. (2013). Rewards and motivation among administrators of University Sultan Zainal Abidin (UniSZA): An empirical study. *International Journal of Business and Society*, 14(2), 265–286.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.

Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727.

Ryff, C. D., Love, G. D., Miyamoto, Y., Markus, H. R., Curhan, K. B., Kitayama, S., Park, J., Kawakami, N., Kan, C., & Karasawa, M. (2014). Culture and the promotion of well-being in East and West: Understanding varieties of attunement to the surrounding context. In G. Fava & C. Ruini (Eds.), *Increasing psychological well-being in clinical and educational settings* (pp. 1–19). Springer.

Shiri, R., El-Metwally, A., Sallinen, M., Pöyry, M., Härmä, M., & Toppinen-Tanner, S. (2023). The role of continuing professional training or development in maintaining current employment: A systematic review. *Healthcare*, 11(21), 2900.

Szymkowiak, S., & Creusier, J. (2021). Well-being at work as seen and felt by Japanese employees: Convergences and divergences with French and American employees. *International Journal of Psychosociology and Management of Organisational Behaviour*, 27, 101–125.

Tausif, M. (2012). Influence of non-financial rewards on job satisfaction: A case study of educational sector of Pakistan. *Asian Journal of Management Research*, 2(2), 237–256.

Tawembe, N. P. Y. (2023). Qualité de vie au travail et performance des PME camerounaises. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 7(4), 362-386.

Tchouassi, G. (2019). La spécificité du modèle socio-culturel africain et le processus d'embauche dans les entreprises camerounaises. *Revue Congolaise de Gestion*, 28(2), 154–192.

Tremblay, É. (2012). *Psychological well-being at work from a positive psychology perspective: Antecedents, characteristics, individual and organisational results* (Unpublished master's thesis). Université du Québec en Outaouais.

Ulrich, M. D., Way, S. A., & Wright, P. M. (2024). Building strategic human capabilities that drive performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(20), 3341–3373.

Wacheux, F. (1996). *Qualitative methods in management research*. De Boeck.