

Profils d'ethnicité et bien-être au travail des salariés dans les entreprises : une étude réalisée en contexte camerounais.

Ethnicity profiles and well-being at work of employees in companies: a study carried out in the Cameroonian context.

NGUETOUM Bertin

Docteur en sciences de gestion

Faculté des sciences Economiques et de Gestion Appliquée (FSEGA)

Université de Douala-Cameroun

Laboratoire de l'Institut d'Audit Social du Cameroun (IAS)

ETOUNDI ELOUNDOU Gilles Célestin

Professeur Titulaire des Universités

Faculté des sciences Economiques et de Gestion Appliquée (FSEGA)

Université de Douala-Cameroun

Laboratoire de l'Institut d'Audit Social du Cameroun (IAS)

Date de soumission : 09/12/2024

Date d'acceptation : 20/01/2025

Pour citer cet article :

NGUETOUM B. & ETOUNDI ELOUNDOU G. (2025) «Profils d'ethnicité et bien-être au travail des salariés dans les entreprises : une étude réalisée en contexte camerounais», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 1 » pp : 261 - 290

Résumé

Cette étude questionne le rapport entre les profils d'ethnicité qui sont les variantes des éléments caractéristiques de l'ethnicité chez les individus, et le bien-être au travail des salariés. Notre question de recherche consiste à se demander : en quoi et comment les profils d'ethnicité influencent le bien-être au travail des salariés ? L'objectif général de cette recherche est d'étudier l'influence des profils d'ethnicité sur le bien-être au travail des salariés. La méthode qualitative comme stratégie de recherche a été retenue et vingt cinq (25) entretiens semi-directifs ont été réalisés et les informations collectées ont été analysées par la technique de l'analyse manuelle de contenu pour pouvoir décrypter les sous-discours et le sens réel des réponses émises par les salariés. Les résultats auxquels nous sommes parvenus permettent de conclure que *la gestion des profils d'ethnicité en entreprise a une influence remarquable sur le bien-être au travail des salariés*. Nous avons suggéré aux managers de la diversité quelques stratégies de gestion et avons dégagé quelques perspectives de recherche.

Mots clés : profils d'ethnicité ; bien-être au travail ; salariés ; entreprises ; Cameroun.

Abstract

This study questions the relationship between ethnicity profiles, which are the variants of the characteristic elements of ethnicity of individuals, and the well-being of employees at work. Our research question consists of asking: in what and how do ethnicity profiles influence the well-being at work of employees? The general objective of this research is to study the influence of ethnicity profiles on the well-being at work of employees. The qualitative method as a research strategy was chosen and twenty-five (25) semi-structured interviews were carried out and the information collected was analyzed using the technique of manual content analysis to be able to decipher the sub-speech and the real meaning of the responses given by the employees. The results we have reached allow us to conclude that *the management of ethnicity profiles in companies has a remarkable influence on the well-being of employees at work*. We have suggested a few management strategies to diversity managers and identified some research perspectives.

Keywords: ethnicity profiles; well-being at work; employees; companies; Cameroon.

Introduction

Les entreprises en contexte camerounais évoluent dans un environnement national marqué par une riche diversité de profils humains se distinguant par leurs genres, leurs origines ethniques, religieuses, culturelles, linguistiques, leurs talents et potentiels, leurs affiliations politiques, etc... et qui se retrouvent à travers le processus de recrutement dans les entreprises. Cette diversité de profils notamment linguistique et culturelle, qui semble être difficilement gérée pourrait être à l'origine des crises multiformes tant dans les entreprises que dans la société en général (crise sécuritaire, repli identitaire, la formation des clans ethno-tribaux dans les administrations et dans les entreprises, recrutements ethno-tribaux dans les entreprises,).

De manière générale, les difficultés soulevées par la diversité des profils humains au Cameroun et identifiables dans les discours distillés dans divers médias se manifestent par de multiples oppositions entre : populations autochtones et allogènes, anglophones et francophones, religions traditionnelles (christianisme, islam, animisme, ...) et nouvelles religiosités, les hommes et les femmes pour le partage des positions de privilèges dans les organisations et institutions, les populations défavorisées par la présence institutionnelle et celles favorisées, les parties politiques proches du pouvoir et ceux de l'opposition, les camerounais et les étrangers, etc... .

Prenant conscience de cette situation, les pouvoirs publics pour y faire face ont entrepris certaines actions : création de la commission nationale chargée de la promotion du bilinguisme et du multiculturalisme, promotion de l'usage équitable de l'anglais et du français qui sont les deux langues officielles du pays dans les discours publiques et dans les notes administratives, privilégier la montée des discours prônant le « vivre ensemble », l'unité nationale et la lutte contre le repli identitaire. De plus, dans la vision d'émergence du Cameroun à l'horizon 2035, on relève que la lutte contre toutes les formes de discriminations (ethniques, religieuses, linguistiques, ...) de même que la participation effective et efficace de tous les groupes de la population doit être la gage de la réussite de tout projet de société (Minepat, 2009).

Les entreprises exerçant leurs activités sur le territoire camerounais pour être en harmonie avec le discours gouvernemental qui prône la cohabitation des ethnies et des religions, et la lutte contre toutes les formes d'exclusion et de discrimination forment leurs équipes de travail avec des profils humains variés s'exposant ainsi au risque d'ethnisation des rapports sociaux en entreprise (Fouquet Chauprade, 2013). Le Cameroun qui comporte des zones rurales et urbaines est un pays qui se distingue par son caractère pluri-religieux et multi-ethniques et compte environ 240 ethnies parmi lesquelles on dénombre 40% de chrétiens, 30% de musulmans et 30% d'adeptes d'autres religions, et cette diversité ethnique et religieuse prédispose énormément ce pays aux rivalités et conflits ethniques (Kougoum, 2009).

Les causes des conflits ethniques au Cameroun sont entre autres liées aux aspects économiques (4,6%), politiques (11,4%), aux limites frontalières (6,8%), et pour ce qui est des questions économiques, les jeunes de 30 ans sont les plus touchés et sont très sensibles aux questions identitaires (Mbock, 2000). La question ethnique évoquée dans l'univers des organisations laisse penser qu'il pourrait exister des discriminations dans les divers aspects de la gestion des hommes, et on note avec le CRED (2012) que parmi les multiples formes de discriminations identifiées dans les entreprises au Cameroun, les discriminations fondées sur l'ethnie sont les plus répandues (28,9%), les femmes étant les plus touchées par cette forme de discrimination (30,9%) que les hommes (27%); et que parmi les auteurs des discriminations, les plus indexés sont les individus victimes eux-mêmes répartis entre 55,1% pour les hommes et 67,4% pour les femmes.

La préoccupation liée à la diversité ethniques dans les entreprises met en lumière la notion d'ethnicité qui renvoie à la manière qu'une personne se perçoit ou est perçue par les autres comme faisant partir d'un groupe sur la base des caractéristiques telles que l'ethnie, la couleur de la peau, la langue, la religion, les coutumes, l'ascendance, l'histoire, etc... (Oppenheimer, 2001). Le salarié dans l'entreprise, pour réaliser efficacement son travail, devrait éprouver un sentiment de plaisir dans son travail, saisir le sens de celui-ci et avoir l'assurance que ses efforts sont reconnus; ces préoccupations mettent en lumière la notion de bien-être au travail qui est le fait pour un individu d'expérimenter un bon niveau de bien-être subjectif au travail, notamment un niveau élevé de satisfaction (aspect eudonique) et d'affects (aspect hédonique) dans sa vie professionnelle (Baruch Spinoza, 2013).

La recherche des facteurs liés à la cohabitation dans les entreprises des salariés ayant des profils d'ethnicité différents pouvant avoir une influence sur leur bien-être au travail et donc sur la réalisation des objectifs à eux confiés par leurs organisations justifie cette étude. Ces facteurs liés à la cohabitation des profils d'ethnicité dans les entreprises en contexte camerounais pouvant compromettre la quête de bien-être au travail ainsi que la réalisation des objectifs de l'entreprise semblent non encore clairement identifiés, et l'influence de ces facteurs sur le bien-être au travail des salariés, non encore clairement étudiée. Cette situation amène à se demander : en quoi et comment les profils d'ethnicité influencent le bien-être au travail des salariés ? Plus précisément : quelle est l'influence des langues, des religions et des coutumes sur le plaisir ressenti par le salarié dans son milieu de travail et sur ses relations interpersonnelles ? Quelle est l'influence des origines ethniques et des identités nationales sur le sentiment de maîtrise de l'environnement professionnel et sur la reconnaissance perçue au travail par le salarié ? Quelle est l'influence des genres, des statuts sociaux et des affiliations politiques sur les relations interpersonnelles et sur le développement par le salarié des compétences appropriées pour tenir son poste ?

L'objectif général de ce travail est d'étudier l'influence des profils d'ethnicité sur le bien-être au travail des salariés. Plus précisément, il est question de rechercher l'influence des langues, des religions, et des coutumes sur le plaisir ressenti et sur les relations interpersonnelles du salarié au travail; d'étudier l'influence des origines ethniques et des identités nationales sur

le sentiment de maîtrise de l'environnement professionnel et sur la reconnaissance perçue au travail ; d'examiner l'influence des genres, des statuts sociaux et des affiliations politiques sur les relations interpersonnelles et sur le développement des compétences appropriées par le salarié pour tenir son poste. L'intérêt de cette étude consiste au plan théorique de mettre en exergue l'influence de la cohabitation des individus aux profils d'ethnicité différents sur le bien-être au travail des salariés et donc sur l'atteinte des objectifs qui leurs sont confiés par l'entreprise, et au plan managérial, l'étude se propose de produire les facteurs qui émanent de la cohabitation des différents profils d'ethnicité susceptibles de compromettre le bien-être au travail des salariés. En s'inscrivant dans la logique de découverte et de compréhension du phénomène étudié, la démarche méthodologique adoptée dans la présente étude est donc qualitative. Après une revue de la littérature permettant de mieux cerner les concepts de ce travail avec leurs interrelations, les cadres théoriques et méthodologiques seront présentés, de même que les résultats et leurs discussions.

1. Revue de la littérature

L'ethnicité et le bien-être au travail en entreprise semblent être des notions en plein développement dans la littérature managériale qui ne cesse de susciter des débats, et la prise en compte et la gestion par les managers des profils d'ethnicité de leurs collaborateurs se justifie par les multiples enjeux que recèlent ces deux notions pour la gestion des entreprises.

1.1. L'ethnicité et le bien-être au travail comme deux notions émergentes aux enjeux multiples.

Les notions d'ethnicité et de bien-être au travail ont été mobilisées dans plusieurs études et par différents auteurs et apparaissent comme des notions ayant des enjeux multiples.

1.1.1. La notion d'ethnicité et ses enjeux pour la gestion des entreprises.

Il apparaît que bon nombre de travaux scientifiques traitant de l'influence des réalités culturelles sur les pratiques de gestion s'intéressent aux préoccupations liées à l'ethnie (Chevrier, 2003 ; Hofstede, 1987 ; Hernandez, 2000 ; Trompenaars et Hampden-Turner, 2004 ; D'Iribarne, 1990, 2010 ; Karjarlainen, 2010, Tidjani et Kamdem, 2010 ; Apitsa et Amine, 2014 ; Brasseur et al. 2016 ; Frimousse et Peretti, 2016 cités par Bekono Ohana, 2017).

Ces préoccupations laissent émerger la notion d'ethnicité qui est perçue comme une composante essentielle de l'hétérogénéité et de la dynamique culturelle qui sous-tend le comportement au travail de l'individu et la nature de ses relations professionnelles (Dia, 1994 ; Kamdem, 1996 cités par Bekono Ohana, 2017), et la sensation de partage d'une ascendance commune, d'une langue, des coutumes, des ressemblances physiques ou de l'histoire vécue semble être considérée comme un atout à promouvoir dans les organisations en Afrique (Kamdem et Fouda Ongodo, 2007).

La notion d'ethnicité découle du mot anglais « ethnicity » qui représentait au sens de Weber (1978), Michaud (1978) rapportés par Bekono Ohana (2017) dans les années 40 l'appartenance à une communauté autre qu'anglo-américain, et désigne généralement toute communauté humaine construite autour d'une structure familiale, économique, et sociale homogène et dont l'unité est assise sur la langue, une culture spécifique et une conscience collective. De plus, l'ethnicité renvoie à la « perception et l'utilisation du rapport à la différence dans la dynamique humaine et sociale » pouvant avoir pour origine : la région d'origine ou des parents, la répartition spatiale de la population, la langue, la religion, etc... (Kamdem et Fouda Ongodo, 2007).

En sciences de gestion, le concept d'ethnicité est tantôt considéré comme un élément constitutif de la culture et de l'identité de l'individu, et tantôt perçu comme une caractéristique de la diversité dont dépend la performance de l'entreprise (Singh et Point, 2006). L'ethnicité et l'ethnie sont de plus en plus abordées comme une alternative conceptuelle et opérationnelle et permettent l'identification de la singularité des communautés à travers les pratiques, les comportements, les phénomènes inconscients et psychologiques qui les caractérisent (Chevrier, 2003).

De plus, Kamdem (2002) rapporté par Bekono Ohana (2017), en s'appuyant sur les travaux réalisés sur l'ethnicité en contexte africain (Mono Ndjana, 1987 ; Etounga-Manguellé, 1989 ; D'Iribarne, 1990 ; Koth Bisseck, 1994 ; Mutabazi, 2001 ; Kamdem, 2002 ; Kamdem et Fouda Ongodo, 2007 ; Hernandez, 2007 ; Tidjani et Kamdem, 2010 ; Apitsa et Amine, 2014) dégage trois perspectives d'analyse : une première perspective qui considère l'ethnicité comme une pesanteur qui entrave toute tentative de décollage économique et sociale ; une seconde perspective qui appréhende l'ethnicité comme un risque « ethnocentrique » source de marginalisation et d'exclusion ; et une troisième perspective d'analyse qui considère l'ethnicité comme une réalité culturelle et sociale Africaine qui nécessite une meilleure compréhension pour servir de mécanisme d'intégration et de changement.

De plus, la notion d'ethnicité pour Troper et Weinfeld (1999), Allahar (2006), peine à avoir une définition unanime dans les recherches et peut s'appréhender suivant deux conceptions majeures : une conception primordialiste et une conception constructiviste.

Pour les primordialistes traditionnels, l'ethnicité est « une condition assignée attribuée à la naissance qui est plus ou moins fixe et permanente », et l'identité de l'individu est dans ce cas défini par les conditions biologiques, culturelles, politiques et économiques du groupe dans lequel il est né, que ce groupe en domine d'autres ou qu'il soit dominé par eux (Isajiw, 1999 ; Allahar, 2006). Les primordialistes plus modérés quant'à eux mettent l'accent sur le fondement social et non biologique de l'ethnicité, en reconnaissant que l'identité ethnique peut également être construite socialement et fondée sur les circonstances particulières, devenant ainsi « situationnelle et non biologique », « flexible et non fixes » (Allahar, 2006).

Pour les constructivistes, l'ethnicité est appréhendée comme « une construction sociale dont les principaux déterminants sont les facteurs écologiques et sociaux » (Joe et Kaplan, 2001 ; Beaujot, 1998 ; Sack et al., 1993 cités par De Clarke et al., 2008).

La distinction entre ces deux conceptions de l'ethnicité semble artificielle au sens de Kaufman (1998), qui suggère de recourir à une définition synthétique de l'ethnicité. Se fondant sur cette suggestion, Allahar (2006) définit l'ethnicité comme le partage d'une culture commune qui peut être fondée sur une combinaison de facteurs tels que la langue, la religion, l'identité nationale, les coutumes, la position sociale et politique au sein du système social d'un pays.

De plus, au sens de De Clarke et al. (2008), l'ethnicité est conceptualisée suivant deux principaux points de vue : l'identité ethnique qui fait référence à l'auto-identification à un ou à des groupes culturels particuliers ; l'origine ethnique qui renvoie à la classification en fonction des groupes culturels ou ethniques auxquels les ancêtres de la personne appartiennent, et les traits culturels spécifiques comme la langue, le nom de famille, ou la région de naissance sont utilisés comme variables de substitution pour l'origine ethnique dans certaines études (Allahar, 2006 ; Isajiw, 1999). De plus, la dimension ethnique doit inclure la variable genre avec laquelle elles opèrent de concert dans l'organisation de travail comme variables de classement social et professionnel (Cognet et Fortin, 2003).

L'ethnicité se distingue de la race. L'ethnicité désigne les caractéristiques culturelles communes (la langue, la religion, les coutumes et les origines ancestrales) (Troper et Weinfeld, 1999 ; Isajiw, 1999) alors que la race désigne les caractéristiques physiques communes (Winker, 2004 ; Laveist, 1994) et est discutable en tant que son unique indicateur (Fry et Grover, 1982 ; Devins et al., 2000 cités par De Clarke et al., 2008). Les dimensions de l'ethnicité généralement mobilisées sont entre autres, la langue, l'origine ethnique, le respect des traditions, la communauté et la famille (D'Iribarne, 1990 ; Hernandez, 2000 ; Mutabazi, 2001 ; Kamdem, 2010 ; Apitsa et Abdelmajid, 2014).

Par ailleurs, les enjeux de l'ethnicité pour la gestion des entreprises sont pluriels et entre autres, on note que l'ethnicité est une variable importante, voire incontournable pour le management des ressources humaines des entreprises multiculturelles (Garner-Moyer, 2006 ; Apitsa et Abdelmajid, 2014) ; recèle des enjeux sur le plan éthique, économique, juridique et social (Robert-Demontrond et Joyeau, 2006) ; permet d'enrichir la culture organisationnelle (Vassili Joannides, 2011 ; Bekono Ohana, 2017), d'affiner les modèles de management des entreprises en contexte multiculturel (Francesca Croce, 2018), et de réguler la communication interculturelle, les conflits interpersonnels et la performance des équipes de travail (Louzir, 2018 ; Alfonso et al., 2009).

Les profils d'ethnicité des individus représentent l'ensemble des variantes des éléments caractéristiques de l'ethnicité que possèdent ces derniers ; et pour cette étude, nous retenons les variantes des caractéristiques de l'ethnicité telles que la langue, la religion, l'origine ethnique, l'identité nationale, la coutume, le genre, la position sociale et l'appartenance politique comme éléments caractéristiques du profil d'ethnicité d'un salarié. Certaines de ces

caractéristiques sont culturelles (la langue, la religion, la coutume, et l'origine ethnique) et d'autres sociologiques (le genre, la position sociale, l'identité nationale, l'appartenance politique) (Allahar, 2006 ; Cognet et Fortin, 2003).

1.1.2. La notion de bien-être au travail et ses enjeux pour la gestion des entreprises.

Le bien-être au travail peut se définir pour Dagenais-Desmarais et Savoie (2012), Déci et Ryan (2008) suivants les courants hédonique et eudémonique.

Pour les tenants du courant hédonique, le bien-être au travail est « un plaisir ou un bonheur subjectif vécu au travail » (Kahneman, Diener et Schwartz, 1999). Le bien-être subjectif est « l'évaluation par une personne de sa vie » (Diener et al., 1998, p.34) en fonction des humeurs, jugements ou réactions émotionnelles portés sur la satisfaction de sa vie (Diener et al., 2003), sans distinction entre vies privée et professionnelle. Le bien-être subjectif est ainsi un construit multidimensionnel composé d'affects positifs, d'absence d'affects négatifs et d'un sentiment de satisfaction (Diener et al., 2017).

Par ailleurs, Cowen (1994) montre que le bien-être au travail (« *psychological wellness* ») ne consiste pas simplement dans le fait de ressentir du plaisir mais qu'il résulte d'un processus plus complexe consistant à entretenir des relations interpersonnelles harmonieuses, construire un milieu favorisant le sentiment d'une certaine maîtrise sur son environnement professionnel, voire à être en capacité de développer des compétences appropriées pour tenir son poste.

Les conceptions eudémoniques du bien-être se construisent autour de la notion de « réalisation de soi » (Abord De Chatillon et al., 2019) et il ne s'agit plus seulement de la satisfaction d'un plaisir immédiat mais d'une démarche globale visant à « atteindre le meilleur de soi » (Ryff et Singer, 2008 cités par Abord de Chatillon et al., 2019).

De plus, Dagenais-Desmarais (2010) montre que le bien-être au travail peut se mesurer à travers cinq sous -thèmes à savoir : l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement au travail, le sentiment de compétence au travail, la reconnaissance perçue au travail, et la volonté d'engagement au travail et chacun de ces sous-thèmes comporte cinq questions. Le bien-être au travail pour se réaliser, nécessite que l'activité s'articule à des valeurs d'humanité et de justice (Cottreaux, 2012 cité par Abord de Chatillon et al., 2019).

Le bien-être est aussi perçu et étudié comme un outil qui vise une meilleure performance économique, et l'expérience du bien-être au travail par les salariés est corrélé selon Warr (2005), Wright et Croppanzano (2004) à un absentéisme réduit et un gain de performance. Le concept de bien-être soulève des difficultés d'articulation entre les dimensions subjective, objective et collective de l'activité (Gomez, 2013 rapporté par Abord de Chatillon, 2019), mais il peut être appréhendé par ses conditions, ses caractéristiques ou ses conséquences (Bernard et Abord De Chatillon, 2018 rapporté par Abord de Chatillon de Chatillon et al., 2019).

De plus, le bien-être au travail peut s'analyser à travers quatre dimensions que sont : le sens, le lien social, l'activité, et le confort (Abord de Chatillon et Richard, 2015, p.58) et ces auteurs précisent que le sens et l'activité, qualifiés de « facteurs intrinsèques » sont subjectifs alors que le lien social et le confort qui sont des dimensions « plus sociales et objectives » sont « des facteurs d'hygiène ».

Par ailleurs, les enjeux qui poussent les entreprises à mettre sur pied des actions favorisant le bien-être au travail de leurs employés sont variés, et les recherches permettent de relever que : le bien-être au travail contribue à la performance de l'organisation (Dubois, 2019 ; Tristan Mazet, 2014 ; Baruch Spinoza, 2013 ; Nicolas, 2014 ; Delobbe et De Hoe, 2012), favorise l'engagement au travail et la mobilisation des salariés, ainsi que l'innovation et la coopération dans l'entreprise (Dubois, 2019 ; Nicolas, 2014), est bénéfique pour l'entreprise et le salarié (Tristan Mazet, 2014 ; Garden, 2013), et contribue à la diminution de l'absentéisme, le turn-over, et des risques psychosociaux (Nicolas, 2014 ; Coutrot et Sandret, 2015 ; Garden, 2013).

Dans cette étude, nous retenons les conceptions du bien-être au travail de Cowen (1994) et de Dagenais-Desmarais (2010) qui prônent le plaisir ressenti par l'employé, le maintien des relations interpersonnelles harmonieuses, la construction d'un milieu favorisant le sentiment de maîtrise l'environnement professionnel, la reconnaissance perçue au travail, et la capacité de l'individu à développer des compétences appropriées pour tenir son poste.

1.2. Profils d'ethnicité et bien-être au travail : une relation en débat.

Scrutant le débat sur la relation entre les profils d'ethnicité et le bien-être au travail des individus dans l'entreprise, on se rend compte que la gestion des profils culturels et sociologiques de l'ethnicité des individus peut si elle est bien articulée contribuer au bien-être au travail, et dans le cas contraire, contribuer plutôt au mal-être au travail.

En effet, la gestion des langues en milieu social de travail peut faciliter l'intégration et la communication des membres de l'organisation (Lüdi, 2013 ; Latour, 2016 ; Lüdi, 2012 ; Extramiana, 2011), favoriser la créativité et la prospérité des individus dans l'organisation (Enrica Picardo, 2016 ; Grin, 2016 ; Fleischmann et Rolier, 2015), et valoriser l'activité professionnelle des membres de l'organisation (Grin, 2016 ; De Pietro, 1999, Lüdi et al., 2009 ; Extramiana, 2011), mais peut aussi en cas d'une gestion inappropriée entraîner des malentendus en raison du discours polyphonique, contribuant plutôt au mal-être au travail (Lüdi, 2013) .

En outre, la gestion des religions ou mieux du fait religieux au travail n'est pas sans conséquences sur la préservation du bien-être au travail des membres de l'organisation ; bien que pour certains auteurs les pratiques religieuses au travail contribuent au bien-être au travail des individus, pour d'autres, elles sont plutôt susceptibles d'influencer certaines pratiques managériales pouvant contribuer au bien-être au travail, comme la qualité de vie au travail, l'engagement et l'implication au travail, et la mobilité professionnelle des membres de l'organisation (Volia, Guillet et Gaillard, 2019 ; Honoré, 2019) ; elles peuvent aussi

influencer le comportement des membres de l'organisation (managers et salariés) (Honoré, 2014, 2019, 2020 ; Gaillard, 2018 ; Jaivaid Ali Shah et Lacaze, 2018 ; Guillet et Brasseur, 2018) , et elles sont susceptibles de provoquer des malaises et des conflits entre les membres de l'organisation (Honoré, 2019 ; Sprimont et Cintas, 2018 ; Mirna Safi et Simon, 2013 ; Cintas, 2020 ; Honoré et Morestain, 2018).

De plus, la gestion des profils d'individus aux origines ethniques diversifiées peut avoir une influence sur leur bien-être au travail (OIT, 2014 ; Schlemmer, 2015 ; Hamadou Boukar et Soukiwai, 2015), de même que la gestion des employés aux valeurs coutumières divergentes peut influencer sur le bien-être au travail en entreprise (Bokalli, 1997, Arcand et Gagnon, 2011 ; Meier, 2019 ; Magnant, 2004).

En outre, les identités nationales des individus révélées en entreprise peuvent influencer le comportement des managers et leurs collaborateurs et mettre à mal en cas d'une gestion imprudente le bien-être au travail des individus. En effet, de nombreuses recherches ont relevé une corrélation entre les manifestations des comportements managériaux et les différences culturelles nationales (Fukuyama, 1995 ; Hall et Hall, 1990 ; Hofstede, 1980 ; Lawrence et Yeh, 1994 ; Lewis, 1992 ; Schwartz, 1999 ; Smith, Trompenaars et Dugan, 1995 ; Triandis, 1995, cités par Tounés et Assala, 2007).

Par ailleurs, les affiliations politiques en entreprise, qui sont les différentes manifestations (expressions, signes, opinions, affirmations ou déclarations) des employés permettant de les identifier comme étant membre ou sympathisant d'un parti ou d'une association politique, si elles ne sont pas gérées de manière inclusive peuvent avoir des effets sur des conditions de réalisation du bien-être au travail (Attarça et Chomienne, 2014 ; Rival Madina, 2012, 2011). En effet, la gestion des opinions politiques en entreprise peut dans une certaine mesure amener certains employés insatisfaits à faire du lobbying ou à se constituer en groupe de pression pour défendre leurs intérêts privés auprès des dirigeants de l'entreprise (Attarça et Chomienne, 2014).

De plus, dans le cadre des équipes de travail mixtes et sous les pressions des courants féministes, la gestion axée sur le genre (homme-femme) peut avoir des effets non négligeables sur les conditions de réalisation du bien-être en milieu de travail (Cognet et Fortin, 2003 ; Melnik-Olive et Couprie, 2017 ; Landrieux-Kartochian, 2004 ; Théry et Chappert, 2016 ; Lunghi, 2009 ; Marbot et Nivet, 2013 ; Bertrand, 2018 ; Giuliano, 2012 ; Ferrary, 2010 ; Chappert et al., 2014).

En outre, le milieu social qu'est l'entreprise, est susceptible de comporter en son sein des individus aux statuts sociaux différents et dans le cadre du travail en équipe, la gestion de ces statuts sociaux peut également avoir des effets sur la réalisation du bien-être des individus en milieu de travail (Tedongmo Teko et Bapes Ba Bapes, 2018 ; Gannouni, Frimousse et Peretti, 2010 ; Forsé et Parodi, 2017).

2. Cadres théoriques mobilisés.

Les théories de la motivation, de la satisfaction au travail, de l'agence et des parties prenantes permettent de saisir le sens du comportement au travail du salarié exerçant dans un environnement aux réalités ethno- culturelles diversifiées.

La théorie des parties prenantes (Ansoff, 1968 ; Rhenman et Stymne, 1965 ; Freeman, 1984 ; Carroll et Buchholtz, 2000) nous permet de comprendre comment les acteurs de l'organisation en mobilisant les profils d'ethnicité pour satisfaire leurs intérêts en viennent à poser des actes qui ne favorisent pas la vie collective dans les groupes de travail en entreprise. La théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) nous permet de comprendre pourquoi le salarié face aux problèmes qu'il subit du fait de son profil d'ethnicité peut dans certaines circonstances développer des comportements opportunistes qui ne favorisent pas les bons rapports sociaux au travail. Les théories de contenus (Taylor, 1910 ; Maslow, 1954, Alderfer, 1972 ; Herzberg, 1959 ; Mc Grégor, 1960 ; Deci et Ryan, 1985 ; Mc Clelland, 1961, 1965 ; Locke et Latham, 1975 ; Bandura, 1986 ; Skinner, 1931) et de processus (Vroom, 1964 ; Adams, 1965) de la motivation nous permettent de comprendre pourquoi un salarié prenant conscience de son profil d'ethnicité peut être motivé ou démotivé dans certaines circonstances et adopter des comportements favorables ou défavorables à la réalisation du bien-être au travail. Les théories de la satisfaction au travail (Beer, 1964 ; Ivancevich et Donnelly, 1968 ; Larouche et Delorme, 1972 ; Vroom, 1964) permettent de comprendre le sens des facteurs liés aux profils d'ethnicité des salariés qui influencent le bien-être au travail et de comprendre pourquoi le salarié peut percevoir les profils d'ethnicité comme à l'origine de son bien-être ou son mal-être en milieu de travail.

3. Méthodologie de l'étude.

Cherchant à comprendre le sens de la relation entre les profils d'ethnicité et le bien-être au travail des salariés, cette étude s'inscrit dans une approche épistémologique de type interprétativiste et utilise l'approche qualitative comme stratégie de recherche. La collecte des données s'est faite au moyen des entretiens semi-directifs réalisés avec les salariés issus de quelques Petites et Moyennes entreprises (PME) et Grandes Entreprises (GE) installées au Cameroun. Vingt cinq (25) entretiens semi-directifs ont été menés avec les salariés dans 17 entreprises employant des salariés ayant des profils d'ethnicité différents. Les durées de ces entretiens varient de 55 minutes à 01h30' et les interviewés étaient constitués de 10 femmes et 15 hommes présentant des caractéristiques variées du point de vue de l'ethnicité.

Ces entreprises sont issues de plusieurs secteurs d'activité, et en l'occurrence, le secteur de la banque et finance (BICEC, CCA-BANK, EXPRESS-UNION), le secteur agricole (PHP, SBM), le secteur des télécommunications (CAMTEL, MTN, ORANGE-Cameroun), le secteur du transport et logistique (DHL, CAMAIR-CO), le secteur de la sécurité (Group Force Securiry), le secteur de l'hygiène et salubrité publique (HYSACAM), le secteur industriel (SOCAVER, CHOCOCAM, DANGOTE CEMENT SA), le secteur des BTP (Bâtiments et Travaux Publics) (M3PH-CONSTRUCTION et RENOVATION), le secteur tourisme et hôtellerie (RICCOTEL HOTEL de SOBIKAGO PK10).

Les informations collectées auprès des salariés ont été analysées manuellement par une analyse de contenu thématique, mais avant la phase d'investigation empirique, nous avons formulé quelques propositions de recherche au sens de Yin (1994) dont une proposition principale qui nous a aidé à saisir le sens des données et une proposition rivale qui a permis de vérifier, compléter et nuancer la première proposition. Nos propositions de recherche sont les suivantes :

Proposition principale : *L'étude montrera comment les profils d'ethnicité influencent le bien-être au travail des salariés.*

Proposition rivale : *L'étude montrera comment les langues, les religions, les origines ethniques, les coutumes, les genres, les identités nationales, les statuts sociaux et les affiliations politiques influencent le bien-être au travail des salariés, notamment le plaisir qu'ils ressentent au travail, leur perception de la reconnaissance au travail, leurs relations interpersonnelles, leur sentiment de maîtrise de l'environnement professionnel, et le développement des compétences appropriées pour tenir leurs postes de travail.*

Il apparaît que l'ethnicité dans les entreprises au Cameroun a des spécificités, et les profils d'ethnicité des salariés témoignant l'hétérogénéité de la main d'œuvre des entreprises une réalité. En effet, les salariés des entreprises au Cameroun émettent des communications formelles et informelles en diverses langues, appartiennent à diverses obédiences religieuses, sont issues de plusieurs ethnies et de plusieurs nationalités, ont des pratiques coutumières divergentes, appartiennent à plusieurs formations politiques, et sont des hommes et des femmes occupant divers statuts dans les entreprises. Les extraits de discours suivants justifient cette analyse :

« Il y a le français, l'anglais, mais les musulmans parlent entre eux parfois leur langue, il y a aussi les gars du centre et du littoral qui causent aussi entre eux leur langue là pendant le travail, c'est gênant mais bon ! » (Entretien n°1 réalisé avec un cadre comptable de DHL) ;

« Les catholiques, les protestants, les musulmans, les bouddhistes, les non croyants et les traditionnalistes, les églises réveillées, les gens des églises du septième jour, les catholique orthodoxes, oui il y a plein d'ouvriers de cette religion ici » (Entretien n°24 réalisé avec le responsable HQSH de Dangote Cement SA).

« Les différents ethnies des dix régions mais beaucoup plus celles l'extrême nord et du centre, mais aussi les étrangers, tchadiens, maliens etc. » (Entretien n°2 réalisé avec le chef service logistique de GFS) ;

« Oui oui il y a des étrangers qui travaillent ici, il y a les français oh ; les allemands ; les centrafricains, les tchadiens, les espagnols, les marocains, les gabonais, oui ils travaillent ici je les vois souvent, voilà même le monsieur qui passent en gandoura là travaillent au sous sol, c'est un tchadien » (Entretien n°4 réalisé avec une agente de sécurité de Bicec bonanjo) ;

« moi je suis du rdpc, mais il y a les gens du sdf, du mrc, pcrn, mais j'interdis les débats politiques ici, ce que je connais là c'est à travers les habits de ces partis politiques là qu'ils portent souvent » (Entretien n°14 réalisé avec le chef d'unité d'exploitation et chef d'agence de CCA-Bank Ndokoti).

4. Résultats

Les résultats montrent l'influence que les profils d'ethnicité en entreprise ont sur les caractéristiques du bien-être au travail des salariés.

4.1. Influence des langues, des religions et des coutumes sur le plaisir ressenti et sur les relations interpersonnelles du salarié au travail.

Les langues, les religions, et coutumes exprimées sur le lieu de travail affectent négativement le plaisir ressenti par certains salariés.

En effet, les langues exprimées sur le lieu de travail de l'avis de certains salariés interrogés, entraînent des suspicions et des incompréhensions (50%), permettent cacher l'information et de nuire aux collègues (7,14%), favorisent les discriminations ethno-linguistiques, les actes de tribalisme, de duplicité et le repli identitaire (3,54%). De même, les religions en entreprise, de l'avis de certains salariés ne procurent pas de plaisir ressenti en raison des perceptions négatives de certaines religions (21,42%), les nuisances et les conflits provoqués par certaines religions (17,85%), les abandons de postes pour motifs religieux et les suspicions (10,71%). De plus, les pratiques liées aux coutumes importées sur le lieu de travail pour certains salariés interrogés ne procurent pas de plaisir aux salariés parce qu'elles sont perçues comme nuisibles pour autrui (41,93%), favorisent l'usage d'artéfacts non maitrisables par autrui (16,12%), mobilisent des pratiques rituelles non conventionnelles (9,67%) et entraînent le trafic d'influence, les suspicions et la méfiance (3,22%). Les extraits de propos suivants soutiennent cette analyse :

« Non, je n'apprécie pas le fait que les gens parlent leurs langues au travail, ça me gêne beaucoup et on n'a pas le même niveau d'information ; tu peux avoir le plaisir mais quand ça devient une habitude ce n'est plus bien ; moi par exemple je n'aime pas ça, quand les gens tout le temps sont toujours entrain de parler dans leur langue, tu a comme l'impression qu'ils trament quelque chose contre toi. Ce n'est pas bien, on doit interdire ces choses au travail, ça perturbe le travail et ça me dérange particulièrement trop, les langues du village doivent rester à la maison » (Entretien n°4 avec une employée de bicec bonanjo) ;

De même, les langues, les religions et les coutumes exprimées sur le lieu de travail semblent détériorer la qualité des relations interpersonnelles des salariés.

En effet, les langues exprimées sur le lieu de travail pour certains salariés interrogés ne favorisent pas les bonnes relations interpersonnelles au travail en raison des problèmes de compréhension causés par les langues maternelles et étrangères (20%), le sentiment de rejet et de marginalisation (20%), les médisances et les commérages (10%). De même, les

religions ne favorisent pas les bonnes relations interpersonnelles au travail entre les salariés en raison des stigmatisations liées aux religions (21,42%), de la domination et le bruit sur le lieu de travail (17,85%), des jugements négatifs portés sur certaines religions (14,28%), les comportements religieux non citoyens et inciviques dans l'entreprise (10,71%). De plus, les coutumes exprimées sur le lieu de travail ne favorisent pas les bonnes relations interpersonnelles entre les salariés parce qu'elles sont perçues par certains salariés comme des pratiques magiques nuisibles (31,42%), entraînent la méfiance (22,85%), les incompatibilités et l'inadaptation à certaines pratiques coutumières (14,28%), la formation des clans induisant la marginalisation au travail (8,57%). Les extraits de propos suivants de certains salariés soutiennent cette analyse :

« pas facilement, surtout avec les gars qui aiment échanger en leur langue maternelle avec leur frère du village, quand tu échanges avec lui tu as l'impression qu'ils te sondent pour aller dire à son frère du village en leur langue même devant toi puisqu'ils savent que tu ne comprends pas ce qu'ils se disent. La compréhension est parfois lente et ambiguë » (Entretien n°1 avec un cadre comptable de DHL) ;

« c'est vrai que dans la religion c'est un problème très particulier, c'est un problème très critique parce qu'il y a des collègues qui pensent qu'ils ne devraient travailler qu'avec les gens qui sont de la même religion qu'eux, ... » (Entretien n°17 avec un employé de Orange Cameroun) ;

4.2. Influence des origines ethniques et des identités nationales sur le sentiment de maîtrise de l'environnement professionnel et sur la reconnaissance perçue au travail.

Les origines ethniques des salariés, de même que leurs identités nationales semblent beaucoup plus impacter négativement le sentiment de maîtrise de l'environnement professionnel chez les salariés.

En effet, les origines ethniques des salariés en entreprise ne favorisent pas le sentiment de maîtrise de l'environnement professionnel en raison des divergences de caractères chez les individus et la méconnaissance de leurs pratiques et intentions (37,5%), la méfiance vis-à-vis des ressortissants de certaines ethnies (12,5%), la formation des clans pour nuire aux autres (12,5%), les pratiques magiques néfastes des ressortissants de certaines ethnies (6,25%). De même, les identités nationales des salariés en entreprise ne favorisent pas le sentiment de maîtrise de l'environnement professionnel chez le salarié en raison de la méconnaissance des objectifs individuels et des traits de personnalité des salariés étrangers (50%), de l'hypocrisie, le manque de respect et de considération développés par certains salariés étrangers vis-à-vis de leurs collègues (14,28%), des divergences culturelles, le favoritisme et les problèmes de locution de certains étrangers (7,14%). Les extraits de propos suivants de certains salariés interrogés soutiennent cette analyse :

« non, les habitudes sont très différentes et nous maintenons certaines limites pour cohabiter, il y a de la méfiance dans l'air, le milieu ci n'est pas toujours facile, on ne sait qui est qui vraiment, c'est Dieu qui nous garde, il y a des gars qui pratiquent beaucoup et j'ai même un collègue à qui on a jeté le mousson il y a deux ans donc ce n'est pas toujours facile de dire qu'on maîtrise son environnement professionnel » (Entretien n°1 avec un cadre comptable de DHL) ;

« non parce que moi j'aime souvent travailler avec des gens qui sont par exemple tous du littoral, tous du centre ou tous de l'ouest parce que le sentiment que j'ai eu depuis que je suis chef magasinier ici c'est que les gens de même ethnie s'entendent mieux et s'entraident mieux, même au niveau de leur prise de décision c'est une seule personne qui prend la parole et c'est facile de travailler avec eux » (Entretien n°15 avec le chef magasinier de Chococam) ;

« non même pas, parce que j'ai eu un jour un problème avec les deux français qui sont ici, ils m'ont insulté, ils m'ont traité de black, ... » (Entretien n°15 avec le chef magasinier de Chococam).

De même, les origines ethniques et les identités nationales des salariés semblent affecter leurs perceptions de la reconnaissance au travail.

En effet, pour certains salariés, les origines ethniques ne favorisent pas le sentiment de reconnaissance au travail en raison des injustices et le favoritisme (24,13%), des discriminations ethniques lors des nominations fondées sur des préjugés et les préférences (17,24%), du comportement désagréable de certains managers à l'endroit des salariés ressortissant de certaines ethnies (6,89%). De même, les identités nationales ne favorisent pas chez le salarié le sentiment de reconnaissance au travail en raison du traitement de faveur dont bénéficient certains salariés étrangers (40,9%), la formation des réseaux non conventionnels dans l'entreprise (9,09%), des discriminations au travail, la reconnaissance des compétences spécifiques aux étrangers et l'opacité dans leurs rétributions (4,54%). Les extraits de propos suivants de certains salariés interrogés soutiennent cette analyse :

« Pas vraiment, il y a le favoritisme et le tribalisme, pour évoluer ici il faut être un proche de quelqu'un proche du boss, il y a des gars qui sont entrés hier hier qui sont déjà promus » (Entretien n°3 avec un employé de Camtel) ;

« non, j'ai fais 14 ans pour être nommé à ce poste et les retombées, les primes de fonction ne sont pas entièrement versées, ... » (Entretien n°19 avec le chef de département du fret aérien de Camair-co) ;

« Pas vraiment, parfois on favorise trop les étrangers, surtout lors du paiement des indemnités de congé annuel, ils perçoivent de gros montants du fait de leur distance, Dieu seul sait s'ils voyagent même ; lors des assemblées générales le chef aime souvent citer leur nom pour blaguer » (Entretien n°1 avec un cadre comptable de DHL) ;

4.3. Influence des genres, des statuts sociaux et des affiliations politiques sur les relations interpersonnelles et sur le développement par le salarié des compétences appropriées au poste de travail.

Les genres, les statuts sociaux et les affiliations politiques des salariés semblent détériorer la qualité des relations interpersonnelles des salariés.

En effet, les genres, vus sous l'angle sexué, ne favorisent pas les bonnes relations interpersonnelles au travail en raison des comportements non éthiques sur le lieu de travail (11,53%), des suspicions et des incivilités, les médisances, le manque de confiance, les mésententes (7,69%) et l'inadaptation de certains salariés à leurs collègues de sexe opposé et le manque d'équité dans le traitement salarial des hommes et des femmes (3,84%). De même, les statuts sociaux des salariés ne favorisent pas les bonnes relations interpersonnelles en raison des manœuvres de jalousie à l'endroit de certains salariés promus, des préjugés entretenus par certains salariés vis-à-vis de leurs collègues et de leurs chefs hiérarchiques, des batailles de postes et de positionnement (15,62%), le défaut de valorisation des salariés par certains chefs hiérarchiques (12,5%), le déficit de formation constaté chez certains salariés, les injustices dans la gestion des carrières (9,37%) et le déséquilibre du niveau de vie entre les salariés (3,12%).

De plus, les affiliations politiques exprimées en entreprise ne favorisent pas les bonnes relations interpersonnelles entre les salariés parce qu'elles suscitent la formation des clans antagonistes et le favoritisme, les inimitiés et les nuisances diverses (28,57%), les intimidations, le trafic d'influence et l'adversité, les discussions incessantes, la bagarre et la distraction (10,71%), la stigmatisation et la suspicion ethno-politique, les préjugés sur la moralité de certains salariés (3,57%). Les extraits de propos suivants de certains salariés interrogés soutiennent cette analyse :

« je peux dire non, le problème avec les femmes c'est que tu peux être avec une femme tu te confie à elle, tu lui dis tes problèmes et un beau jour tu arrives dans l'entreprise et tu constates que tout le monde est au courant, on ne peut pas leur faire confiance » (Entretien n°15 avec le chef magasinier de Chococam) ;

« non, non les gens bagarrent pour ces choses, tu n'as pas encore vu ça, les gens bagarrent pour les choses des partis politiques et s'échangent même des coups de point, en 2018 ici dans ma zone de ramassage, un gar un PCRN et l'autre du MRC, avaient discuté jusqu'à bagarrer et c'étaient tous des gars de mon équipe, quand on a calmé on a constaté qu'ils discutaient les choses des partis politiques, tu vois jusqu'où ça peut amener les gens » (Entretien n°13 avec un chauffeur camion et chef d'équipe d'enlèvement des ordures d'Hysacam).

De même, les genres, les statuts sociaux et les affiliations politiques semblent influencer de façon beaucoup plus négative le développement des compétences nécessaires au poste de travail chez les salariés.

En effet, les genres ne favorisent pas le développement des compétences pour le poste de travail en raison du laxisme constaté de certaines salariées dans le travail d'équipe (24%), des discriminations fondées sur le genre (8%), les mésententes, les médisances, les comportements et attitudes non conventionnels de certaines salariées ainsi que le manque d'humilité de certains salariés (4%). De même, les statuts sociaux des salariés ne favorisent pas le développement des compétences pour le poste de travail en raison du manque de respect et de considération (14,81%), du mauvais traitement réservé aux salariés par certains chefs hiérarchiques (11,11%), du manque d'humilité de certains salariés, l'incompétence et le déficit de formation de certains salariés, les rivalités et les rancunes, les injustices dans la gestion des carrières, les manœuvres de corruption (7,40%), l'absence d'autonomie de certains salariés et l'incompétence et le déficit de formation de certains chefs hiérarchiques, les moqueries et les manœuvres de jalousie (3,70%).

De plus, les affiliations politiques exprimées sur le lieu de travail ne favorisent pas le développement des compétences pour le poste de travail en raison de l'adversité qu'elles suscitent (17,85%), des moqueries et la mauvaise appréciation des efforts au travail (14,28%), l'usurpation de pouvoir, l'abus d'autorité et le trafic d'influence dont font usage certains salariés ayant des affinités ethno-politiques avec le dirigeant de l'entreprise (10,71%), la discrimination dans la reconnaissance des efforts au travail des salariés membres de certains partis politiques (3,71%). Les extraits de propos suivants soutiennent cette analyse :

« Non, je n'aime pas faire partir d'une équipe avec la femme parce qu'on n'a pas le même rythme, mon rythme est rapide or la femme sera lente dans le travail » (entretien n°22 avec un employé de la SBM) ;

« C'est un peu difficile, tu vois ? Quand tu travailles avec ton chef, tu as toujours peur qu'il pense que tu veux montrer que tu connais, face à une situation pour éviter qu'on te mette l'œil, tu es obligé de te taire même si tu pouvais faire quelque chose, les gens quand tu fais les efforts dans le sens du bien disent que il veut montrer quoi, il croit qu'il travaille plus que qui ? » (Entretien n°5 avec un employé de bicec bonanjo) ;

« Non, quand tu travailles avec quelqu'un qui est d'un autres parti politique, il te démoralise, oui il te déconcentre avec ses opinions ou ses idées, il dit toujours des choses que tu ne veux pas entendre » (Entretien n°13 avec un chauffeur camion et chef d'équipe d'enlèvement des ordures d'Hysacam) ;

5. Discussions

Les résultats de cette recherche montrent que les profils d'ethnicité des salariés en entreprise selon la manière qu'ils sont gérés peuvent contribuer au bien-être ou au mal-être au travail de ces derniers.

5.1. Les profils d'ethnicité comme source de bien-être au travail des salariés.

Les profils d'ethnicité sous certaines conditions peuvent contribuer au bien-être au travail des salariés.

En effet, les résultats indiquent que les langues camerounaises et étrangères contribuent au plaisir ressenti si elles favorisent le partage d'information et la découverte des autres cultures, facilite l'identification par le salarié des membres de sa tribu, permet d'entretenir l'ambiance positive de la diversité sans entraver le bon déroulement du travail en équipe. De plus, l'expression de ces langues sur le lieu de travail, favorisent les bonnes relations interpersonnelles au travail si les entreprises adoptent une politique plurilingue en formant et en encourageant les salariés à se former à la maîtrise de ces langues, développant ainsi chez ces derniers des compétences plurilinguistiques au sens de Nisbett (2003), Bialystok (2009), Compendium (2009), Furlong (2009).

Les résultats révèlent aussi que les religions en entreprise ne procurent du plaisir aux salariés que s'ils favorisent le partage des valeurs religieuses et si les individus s'attèlent à respecter mutuellement les choix de croyances de chaque membre de l'organisation. Ce résultat est une interpellation aux responsables de l'entreprise qui doivent gérer la diversité religieuse dans leurs entreprises de telle sorte qu'elle influence positivement leurs pratiques managériales touchant au bien-être au travail, laquelle influence au sens de Volia, Guillet et Gaillard (2019), Honoré (2019), contribue à améliorer la qualité de vie au travail, l'engagement et l'implication au travail, et la mobilité professionnelle des salariés.

De plus, ces résultats indiquent que les origines ethniques en entreprise bien qu'elles soient perçues par certains salariés comme une richesse culturelle, contribuent aussi au bien-être de certains salariés en ce sens qu'elles permettent de développer les affinités ethniques au sens de Hamadou Boukar et Soukiwai (2015) pour qui une gestion des entreprises qui se focalise excessivement sur les origines ethniques de ses membres peut contribuer au développement des rapports affinitaires entre les employés, et la proximité familiale du salarié avec le dirigeant de l'entreprise lui procure des avantages dans la mesure où il reçoit un salaire informel qui ne reflète pas toujours ses efforts.

En outre, les résultats indiquent que les coutumes contribuent au bien-être des salariés à travers le plaisir qu'elles procurent aux salariés et les bonnes relations interpersonnelles qu'elles impulsent. Ainsi, suivant les résultats, les coutumes procurent du plaisir au travail aux salariés si elles favorisent la découverte, ne perturbent pas le collectif de travail et l'atteinte des objectifs de l'entreprise. De même, les coutumes favorisent les bonnes relations interpersonnelles entre les salariés si elles permettent la connaissance et l'imprégnation des valeurs coutumières des autres membres de l'entreprise. Ce résultat traduit la réalité du choc des cultures dans les entreprises au Cameroun, et l'existence dans ces entreprises des coalitions ethno-tribales au sens de Kamdem (2000, 2002, 2010), qui dans leurs jeux d'acteurs laissent à découvert certaines valeurs cachées jugées positives de leurs rites et coutumes pouvant contribuer au bien-être au travail des salariés.

De même, les résultats indiquent que les identités nationales n'ont aucun effet négatif sur le sentiment de reconnaissance au travail si le salarié se focalise sur l'atteinte des objectifs qui lui sont confiés par son entreprise. Ainsi, gérer les individus en les amenant à ignorer les considérations identitaires semble être vecteur de bien-être au travail. A travers ce résultat, on peut se rendre compte que la capacité d'une entreprise à déployer tout le potentiel d'une main d'œuvre hétérogène du point de vue identitaire dans un milieu de travail qui n'exclut personne au sens de Surroca et al. (2010) pourrait contribuer au bien-être au travail, en ce sens que cela contribue à valoriser de façon pérenne les ressources humaines et peut influencer la performance de l'entreprise au sens de Manço Altay et Saïd Ouled El Bey (2017), Bender et Pigeys (2003). Ainsi, les salariés satisfaits d'un tel environnement de travail produiront plus s'ils sont reconnus pour leurs mérites, leurs compétences et leurs personnalités et non pour leurs identités nationales au sens de Manço et Barras (2013).

De plus, les résultats indiquent que les statuts sociaux favorisent les relations interpersonnelles au travail s'il y a respect et valorisation des rôles et responsabilités des salariés. De même, les statuts sociaux favorisent le développement des compétences au travail si l'on se focalise sur les objectifs à atteindre. On peut en déduire que le fait de rémunérer les salariés en fonction des tâches effectuées et des responsabilités assurées et non en fonction de leurs niveaux professionnels semble être source de bien-être au travail. Ainsi, gérer les salariés appartenant à des niveaux professionnels différents, en respectant et valorisant chacun dans son rôle, et en les amenant à considérer que ce qui est important pour eux et pour l'entreprise c'est la réalisation de leurs tâches, source de valeur pour l'entreprise et pour eux-mêmes et non les considérations liées aux divergences de statuts, semble être la preuve d'une certaine équité et justice, d'une gestion des statuts sociaux qui réduit les inégalités entre les individus dans le cadre du travail au sens de Tedongmo Teko et Bapes Ba Bapes (2010) et Gheorghiu et Moatty (2005), pouvant contribuer au bien-être au travail.

En outre, les résultats révèlent que les affiliations politiques peuvent favoriser les bonnes relations interpersonnelles et le développement des compétences au travail des salariés sous certaines conditions. Les résultats montrent que les affiliations politiques n'influencent pas négativement la qualité des relations interpersonnelles entre les salariés si chaque salarié se focalise sur son travail, si l'entreprise interdit les opinions et discussions à caractère politique, si les membres de l'entreprise sont apolitiques ou sont du même parti politique que le patron de l'entreprise.

De même, les affiliations politiques favorisent le développement des compétences au travail si le salarié se focalise sur son travail et si l'on ne recrute pas les membres des partis politiques autres que celui du dirigeant dans l'entreprise. A travers ces résultats, on peut se rendre compte que le salarié en entreprise pour éviter le risque de discorde et de conflit au sens de Muxel (2015), les innocentes moqueries des collègues, la peur d'être mal vu et de se voir freiné dans sa carrière suite à un débat trop enflammé au sens de Moreina (2018), dissimule son identité politique, ou n'exprime ses opinions politiques qu'avec ses collègues de même bord politique. Ces pratiques permettent au salarié de se faire mieux accepté par ses collègues et sa hiérarchie.

Les résultats montrent également que les genres favorisent les bonnes relations interpersonnelles au travail s'il y a respect de rôles et prérogatives de chaque salarié, s'il existe un système d'entraide et de partage. De même, les genres favorisent le développement des compétences au travail des salariés s'ils sont source de partage et de complémentarité, si l'on se focalise sur les objectifs à atteindre, et s'il y a prise en compte des spécificités féminines. Ces résultats suggèrent que les femmes semblent subir une discrimination sur le lieu de travail du fait de leurs conditions biologiques (maternité), mais aussi du fait de leur fatigue au travail liée aux activités menées dans la sphère privée (gestion du ménage), en ce sens que leurs collègues masculins les viennent souvent en aide dans la réalisation de leur tâche, et utilisent cela pour alimenter les stéréotypes portés sur ces dernières. Ces résultats rejoignent ceux de Melnik-Olive et Couprie (2017), qui ont montré que les carrières féminines sont généralement freinées par des interruptions, mais aussi par des obstacles « invisibles », créés par des représentations sociales stéréotypées, la surreprésentation masculine sur les postes clés et dans les réseaux professionnels.

5.2. Les profils d'ethnicité comme source de mal-être au travail des salariés.

Les profils d'ethnicité peuvent aussi sous certaines circonstances contribuer au mal-être au travail des salariés.

Les résultats de cette recherche montrent que si les langues dites officielles (Français et Anglais) et certaines langues camerounaises (maternelles ou vernaculaires) dont l'expression est autorisée et encouragée par certaines entreprises peuvent contribuer sous certaines conditions au bien-être au travail, les langues étrangères et maternelles ou vernaculaires généralement utilisées dans les communications informelles des acteurs de l'entreprise, contribuent au mal-être des salariés sur le lieu de travail. Le salarié à qui l'entreprise confie une partie de ses missions (tâches à réaliser), face à ces entraves liées à la réalisation de son plaisir et l'harmonie dans les relations interpersonnelles, peut éprouver un sentiment de mal-être au travail, lequel peut le décourager et l'amener à ne plus déployer le maximum d'efforts au travail, en se limitant au strict minimum, à développer des résistances face à certains de ses collègues avec qui il n'est pas en harmonie, ou même il peut décider de quitter l'entreprise.

En outre, les résultats montrent que les religions ne procurent pas de plaisir au salarié sur le lieu de travail en raison de l'inadaptation aux personnes, les perceptions négatives qu'ont certains salariés sur la religion de leurs collègues, le caractère jugé agressif des adeptes de certaines religions, les abandons de postes et les suspicions, les oppressions et les persuasions religieuses, les nuisances et les conflits entre les salariés, la collaboration et la communication fondée sur les affinités religieuses, les polémiques, et le fait de heurter la sensibilité des salariés. De même, les religions ne favorisent pas les bonnes relations interpersonnelles entre les salariés parce qu'elles sont source de domination, de divisions et de bruit au travail, entraînent des agressions verbales au travail, des comportements non citoyens et inciviques dans l'entreprise, à cause des interdits religieux importés dans

l'entreprise, des abandons de travail pour motif religieux, des perturbations et des influences négatives sur le travail des autres, l'identification et la stigmatisation des personnes, la méfiance entre les salariés, les jugements négatifs sur certaines religions.

Ces résultats viennent compléter et enrichir les travaux de Honoré (2014, 2019, 2020), Gaillard (2018), Javaid Ali Shah et Lacaze (2018), Guillet et Brasseur (2018) qui ont démontré que la gestion des religions ou du fait religieux (l'extériorisation par les individus de leurs croyances ou de leurs appartenances religieuses (Guillet et Brasseur (2018)) peut influencer le comportement des membres de l'organisation, et aussi ces résultats complètent ceux de Honoré (2019), Sprimont et Cintas (2018), Mirna Safi et Simon (2013), Cintas (2020), Honoré et Moretain (2018) qui montrèrent que le fait religieux est susceptible de provoquer des malaises et des conflits entre les membres de l'organisation.

Par ailleurs, les résultats révèlent que le fait pour les managers d'être plus proches de certains salariés du fait qu'ils appartiennent à une même ethnie, ou que le fait pour les managers de laisser prospérer les liens affinitaires et les réseaux de coopération informelle entre les salariés d'une même ethnie, au sens d'Hamadou Boukar et Soukiwai (2015), peut susciter les considérations et perceptions négatives chez les autres salariés à l'endroit de leurs collègues. Cette situation est de nature à perturber la cohésion sociale dans les équipes de travail et faciliter la formation des coalitions ethno-tribales source de conflits dans les entreprises. Dès lors les salariés ne se retrouvant dans aucun groupe d'intérêt peuvent se sentir marginaliser et pourraient avoir l'impression qu'ils fournissent des efforts qui ne seront pas rétribués à leur juste valeur, et pourraient en conséquence parce que démotivés, développer des comportements de résistance qui traduisent leur mal-être au travail.

De plus, les résultats montrent que les comportements, attitudes et pratiques floues au sens de Magnant (2004) liés aux coutumes des individus, importés dans un milieu social comme l'entreprise, sont à l'origine du mal-être au travail des salariés en ce sens que ces facteurs donnent au salarié le sentiment qu'il travaille dans un environnement où sa sécurité physique et professionnelle n'est pas toujours garantie. Cette situation n'est pas de nature à fidéliser le salarié à son entreprise, car elle amène le salarié qui se sent marginaliser à considérer que l'entreprise appartient aux groupes et coalitions au sens de Kamdem (2000, 2002, 2010) qui à travers leurs pratiques coutumières exercent une certaine domination sur les autres salariés.

En outre, les résultats sont révélateurs des conflits identitaires dans les équipes de travail en entreprise en terme de distinction « nous-eux » au sens de Manço Altay et Saïd Ouled El Bey (2017), contribuant à réduire la confiance entre les salariés et ces conflits semblent suggérer des difficultés de communication pouvant affecter négativement la capacité opérationnelle des équipes de travail. Ces résultats suggèrent aux managers de la diversité de mettre en place un dispositif de management au sens de Zannad, Cornet et Stone (2013) leur permettant d'identifier les facteurs liés aux identités nationales dans le contexte interne de leur entreprise pouvant avoir une influence positive sur le bien-être au travail des salariés.

De plus, les résultats montrent que l'absence d'équité dans le traitement des salariés, de même que le comportement désagréable de certains salariés et de certains responsables, fondé sur les considérations statutaires, peuvent conduire à toutes sortes de frustrations si les

gestionnaires des entreprises n'amènent pas au sens de Peretti (2004) leurs employés à comprendre que la différence de rétribution est une condition essentielle à leur motivation et une incitation à travailler plus pour être reconnus et récompensés au sens de Gannouni, Frimousse et Peretti (2010). Ainsi, ces résultats révèlent que les écarts de statuts sociaux entre les individus, de même que la perception du traitement salarial et de carrière du salarié comme inéquitable et injuste, peuvent être source de frustration et de mal-être en milieu de travail au sens de Forsé et Parodi (2017) pouvant engendrer le stress professionnel source de nombreuses dérives comportementales au sens de Essfioui (2024).

Par ailleurs, on peut se rendre compte que le fait pour un salarié de révéler son identité politique à travers ses communications verbales et non verbales peut s'avérer dangereux pour sa survie dans l'entreprise, et surtout pour son évolution dans la carrière, surtout s'il affiche une identité politique différente de celle de certains responsables de l'entreprise. Ces résultats corroborent les résultats de Muxel (2015) qui montre que révéler ses choix politiques en entreprise engage beaucoup de soi et ouvre l'accès à une intimité que l'on pourrait vouloir préserver, c'est prendre des risques de vivre des situations de discordes et de conflits.

En outre, la problématique des équipes mixtes dans les entreprises souvent présentées comme une richesse peut bien constituer une source de difficulté pour les salariés, surtout si les managers ne prennent pas des dispositions pour garantir la justice et l'équité, et pour faire en sorte que les objectifs individuels des salariés soient moins divergents avec celui de l'entreprise. Ainsi la gestion des genres fondée sur les critères discriminatoires prohibés par la loi au sens de Marbot et Nivet (2013), tout comme une gestion des genres laissant prospérer les inégalités professionnelles liées au sexe (homme-femme) au sens de Melnik-Olive et Couprie (2017), favorisent le mal-être au travail.

Conclusion

Cette étude qui fait le constat selon lequel la diversité de profil humain dans les entreprises qui est souvent considérée comme une richesse pour les entreprises, vue sous l'angle des variables d'ethnicité est à l'origine de nombreuses crises, discriminations et antagonismes entre les individus en milieu social de travail, questionne le rapport entre les profils d'ethnicité et le bien-être au travail des salariés. En effet, la recherche des facteurs liés aux profils d'ethnicité en entreprise pouvant avoir une influence sur le bien-être au travail des salariés est la raison qui a motivé le choix de cette étude.

Ces facteurs n'étant pas clairement identifiés dans les études propres à notre contexte, notre question de recherche a consisté à se demander : en quoi et comment les profils d'ethnicité influencent le bien-être au travail des salariés ? Plus précisément, nous avons formulé les questions secondaires suivantes : Quelle est l'influence des langues, des religions et des coutumes sur le plaisir ressenti par le salarié dans son milieu de travail et sur ses relations interpersonnelles ? Quelle est l'influence des origines ethniques et des identités nationales sur le sentiment de maîtrise de l'environnement professionnel et sur la reconnaissance perçue au travail par le salarié ? Quelle est l'influence des genres, des statuts sociaux et des affiliations politiques sur les relations interpersonnelles et sur le développement par le salarié des compétences appropriées pour tenir son poste de travail ?

L'objectif général de cette recherche était d'étudier l'influence des profils d'ethnicité sur le bien-être au travail des salariés. De manière spécifique, cette recherche visait à : rechercher l'influence des langues, des religions, et des coutumes sur le plaisir ressenti et sur les relations interpersonnelles du salarié au travail ; étudier l'influence des origines ethniques et des identités nationales sur le sentiment de maîtrise de l'environnement professionnel et sur la reconnaissance perçue au travail du salarié ; examiner l'influence des genres, des statuts sociaux et des affiliations politiques sur les relations interpersonnelles et sur le développement des compétences appropriées par le salarié pour tenir son poste.

Nous avons retenu la méthode qualitative comme stratégie de recherche et une posture épistémologique de type interprétativiste dans la mesure où nous cherchions à identifier et comprendre le sens des éléments par lesquels les profils d'ethnicité influencent le bien-être au travail. Cette approche épistémologique nous a amené à utiliser la technique de l'entretien semi-directif pour collecter les informations auprès des salariés, et au préalable, nous avons élaboré un guide d'entretien contenant des thèmes et un protocole d'entretien contenant des questions à poser aux salariés par thème. Vingt cinq (25) entretiens semi-directifs ont été réalisés et les informations collectées ont été analysées par la technique de l'analyse manuelle de contenu pour pouvoir décrypter les sous-discours et le sens réel des réponses émises par les salariés.

Les résultats auxquels nous sommes parvenus révèlent qu'en marge de quelques facteurs liés aux profils d'ethnicité pouvant contribuer au bien-être au travail, qu'un bon nombre de facteurs liés aux profils d'ethnicité ont une influence jugée négative sur le bien-être au travail des salariés. Nous avons pu dégager de ces résultats, une typologie qui distingue les facteurs liés aux profils d'ethnicité qui favorisent le bien-être au travail des salariés de ceux qui favorisent plutôt le mal-être au travail des salariés.

Ces résultats permettent de conclure que : Les langues, les religions et les coutumes influencent de manière considérable le plaisir ressenti et les relations interpersonnelles des salariés ; les origines ethniques et les identités nationales influencent de manière considérable le sentiment de maîtrise de l'environnement professionnel et la reconnaissance perçue au travail des salariés ; les genres, les statuts sociaux et les affiliations politiques influencent de manière considérable les relations interpersonnelles et le développement des compétences nécessaires au poste de travail des salariés ; et en définitive, nous avons formulé que *la gestion des profils d'ethnicité en entreprise a une influence remarquable sur le bien-être au travail des salariés*.

Cette recherche qui au plan théorique vient enrichir les travaux portant sur les effets de la diversité sur l'homme au travail à travers les facteurs identifiés, nous amène ainsi à suggérer aux managers de la diversité quelques stratégies de gestion des salariés ayant des profils d'ethnicité divergents :

- Procéder à intervalle régulier au diagnostic des problèmes auxquels font face leurs salariés en lien avec les profils d'ethnicité à travers l'écoute empathique des salariés, et y apporter des solutions consensuelles prenant en compte les avis des salariés.

- Instaurer de manière consensuelle un système de codes de conduite en entreprise en lien avec les profils d'ethnicité, à respecter par tous les membres de l'entreprise ainsi que des mesures coercitives.

Cette recherche qui a exploré l'influence des profils d'ethnicité sur le bien-être au travail des salariés en entreprise pourra se poursuivre en montrant comment une entreprise évoluant dans un environnement complexe ou multiculturel parvient à construire son identité (à se définir) sous le prisme de l'ethnicité. De même, les futures recherches pourront explorer les motivations des dirigeants des entreprises évoluant dans un environnement multiculturel, à recruter une main d'œuvre homogène ou hétérogène sous l'angle de l'ethnicité. Les recherches futures pourront également étudier l'influence des profils d'ethnicité sur le bien-être au travail des employés dans les autres catégories d'organisations (sanitaires, collectivité territoriales décentralisées, éducatives, organisations non gouvernementales (ONG), multinationales, etc. ...). Les recherches futures pourront aussi dans une approche hypothético-déductive, étudier l'influence des facteurs liés aux profils d'ethnicité sur les dimensions du bien-être au travail des salariés.

Références bibliographiques.

Abord De Chatillon, E. ; Richard, D. ; Rosano, M. (2019). « Dans quelle mesure les pratiques de qualité de vie au travail développent-elles le bien-être au travail ? Une analyse de la situation de cent organisations publiques », *Actes du congrès de l'AGRH-2019*, 21 pages.

Abord de Chatillon E., Richard D. (2015). « Du Sens, du Lien, de l'Activité et du Confort (SLAC) : proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC ». *Revue Française de Gestion*, n°4, p. 53-71.

Alfonso, A. et al. (2009). *La diversité ethnique : quels enjeux, quelles réalités ?*, Mémoire MBA-RH, Université de Paris-Dauphine, 142 pages.

Allahar, A. (2006). « The social construction of primordial identities », dans Hier, S.P. and Bolaria, B.S. (dir.), *Identity and belonging: rethinking race and ethnicity in Canadian society*, Toronto, Canadian Scholars' Press Inc, chapitre 2, p.31-42.

Ansoff, I. (1968). *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, éditions Hommes et Techniques.

Apitsa, S. M. et Abdelmajid, A. (2014) « L'ethnicité, un levier d'action pertinent du management interculturel des ressources humaines ? », *Management & Avenir*, Avril 2014, n° 70, p. 13-31.

Baruch Spinoza (2013). *Le bien-être au travail, objectif en soi et vecteur de performance économique*, La FABRIQUE DE SPINOZA, 2ième édition, Avril, 74 pages.

Bekono Ohana, S. M. (2017). « Ethnicité et pratiques managériales en contexte Africain », *XXVIe conférence internationale de Management Stratégique*, AIMS, Lyon, 18 pages.

Bender, A. F. et Pigeyre, F. (2003). « Gestion des ressources humaines et diversité », *Cinquième journée d'étude : "Les cadres au regard du genre"*. LASMAS-CNRS, Paris, juin.

Bialystok, E. (2009). « Bilingualism : the good, the bad, and the indifferent », *Bilingualism: language and cognition*, vol. 1, n°12, p.3-11.

Caroll, A. B. ; Buchholtz, A. K. (2000). « Business and society: ethics and stakeholder management », *South Western publishing*, 4ième edition, Cincinnati.

Chevrier S. (2003), *Le management interculturel*, PUF, Paris.

Cintas, C. (2020). « Faix religieux en entreprise : « la main invisible » du manager intermédiaire », *The Conversation*, 29 Octobre, 6 pages.

Cognet, M. et Fortin, S. (2003). « Le poids du genre et de l'ethnicité dans la division du travail en santé », *Lien social et politiques*, n°49, p.155-172.

Compendium (2009). *Study on the contribution of multilingualism to creativity, compendium part one: multilingualism and creativity: towards an evidence-base*, Brussels: European commission.

Coutrot, T. et Sandret, N. (2015). « Pilotage du travail et risques psychosociaux », *Direction de l'Animation de la recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES)*, 10 pages.

Cowen E.L. (1994). "The enhancement of psychological wellness: Challenges and opportunities", *American Journal of Community Psychology*, Vol. 22, n° 2, p. 149–179.

CRED (2012). *Etude situationnelle sur les formes de discrimination au Cameroun*, Rapport d' Etude du CRED, Yaoundé, 40 pages.

Dagenais-Desmarais V. et Savoie A. (2012), "What is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences" *Journal of Happiness Studies*, Vol. 13, n° 4, p. 659–684.

Dagenais-Desmarais, V. (2010). *Du bien-être psychologique au travail: Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit*, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph. D.) en psychologie option psychologie du travail et des organisations, Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences, Faculté des études supérieures et postdoctorales, Université de Montréal, Mars 2010, 190 pages.

De Clarke et al. (2008). "Ethnicité et santé mentale: conceptualisation, définition et opérationnalisation de l'ethnicité dans le contexte canadien », *Maladies chroniques au Canada*, vol. 28, n°4, p.143-165.

Deci E.L. et Ryan R.M. (2008). "Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction", *Journal of Happiness Studies*, Vol. 9, n° 1, p. 1–11.

Delobbe, N. et De Hoe, R. (2012). « Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ?, Une étude multi-niveaux dans le secteur de la distribution alimentaire belge : synthèse des principaux résultats », *Service public fédéral Emploi, Travail, et Concertation sociale*, Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 16 pages.

Diener, E., Sapyta, J.J. et Suh, E. (1998). « Subjective well-being is essential to well-being", *Psychological Inquiry*, vol. 9, 33-37.

Diener E. (2003). "Personality, Culture, and Subjective Well-Being : Emotional and cognitive evaluations of life", *Annual Review of Psychology*. 54, 403-425. doi: 10.1146/annurev.psych.54.101601.145056

Diener, E., Pressman, S. D., Hunter J. Delgadillo-Chase, D. (2017). "If, why, and when well-being influences health, and future needed research" *Applied Psychology: Health and well-being*, 9 (2), 133-167. doi:10.1111/aphw.12090

D'Iribarne, P. (1990). « Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines », *Revue Française de Gestion*, 28-39.

Dubois, O. (2019). *De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?*, Projet de Recherche, Master Programme Grande Ecole, Kedge Business School, 176 pages.

Essfioui, L. (2024). « Impact du stress professionnel sur la consommation de substances psychoactives chez les employés d'une usine de câblage au Maroc », *Revue Internationale des Sciences de gestion*, vol.7, n°4, pp735-747.

Forsé, M. et Parodi, M. (2017). « Comment les Français jugent-ils leur statut social ? », *Revue de l'OFCE*, n°150, pp.69-93.

Fouquet-Chauprade, B. (2013). « L'ethnicité au collège : bien-être et effet de contexte », *Revue Sociologie*, pp.431-439.

Francesca Croce (2018). « La recherche du management africain au XXI^e siècle : sous l'effet de la globalisation, vers un management africain « métis » ? », *Revue Africaine de Management (RAM)*, vol. 3, n°1, pp.1-12.

Freeman, R.E.(1984). « Strategic management: A stakeholder approach », *Pitman*, Boston.

Fourlong, A. (2009). « The relation of plurilingualism-culturalism to creativity: a matter of perception », *International Journal of Multilingualism*, Vol.4, n°6, pp.343-368.

Gaillard, H. (2018). « Religion et Management : du malhonnête « venez comme vous êtes » au revanchard « nous allons faire sans vous » : vers une mutation affinitaire du marché du travail ? », *Groupe d'Analyse des Itinéraires et des Niveaux Salariaux (GAINS)*, Octobre, 21 pages.

Gannouni, K., Frimousse, S. et Peretti, J-M. (2010). « Diversité des emplois et perception d'équité », *Management et Avenir*, vol.8, n°38, pp.257-275.

Garden, J. (2013). *Mieux vivre en entreprise : du bien-être personnel à l'efficacité professionnelle*, Mémoire de fin d'études de la formation EIBE Praticien en santé naturelle, 119 pages.

Garner-Moyer, H. (2006). « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Revue Management et Avenir*, n°7, vol.1, pp.23-42.

Gheorghiu Dinu, M. et Moatty, F. (2005). « Groupes sociaux et enjeux de la coopération au travail dans l'industrie », *Réseaux*, vol.6, n°134, pp.91-122.

Guillet, O. et Brasseur, M. (2018). « Le comportement des managers face au fait religieux : apports de la théorie du comportement planifié », *Actes du 29^{ième} congrès de l'AGRH_Expérimentation locales, contextualisation des solutions*, IAE de Lyon.

Hamadou Boukar et Soukiwai, B. (2015). « Influence de la proximité familiale du dirigeant sur la rémunération des salariés au sein des PME Camerounaises », *Revue Questions de Management*, EMS Editions, vol.2, n°10, 34 pages.

Hernandez, E.-M. (2000), « Afrique : l'actualité du modèle paternaliste », *Revue Française de Gestion*, n°128, pp.98-106, mars-avril-mai.

Hertzberg, F. (1971). *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, EME.

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).

Honoré, L. (2020). « La religion au travail : quelles situations d'interaction entre salariés pratiquants et managers ? », *Annales des Mines- Gérer et comprendre*, Décembre, pp.38-49.

Honoré, L.(2019). « Les déterminants des dysfonctionnements organisationnels liés à l'expression religieuse au travail », *Actes du Congrès AGRH_2019*, Bordeaux, Novembre, 22 pages.

Honoré, L. (2014). « Le management à l'épreuve de la religion », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise (RIMHE)*, n°13, pp.54-67.

Honoré, L. (2019). « La religion au travail : de la gestion de la déviance au management de la diversité », *Congrès AGRH_2019*, 24 pages.

Honoré, L. et Morestain, L. (2018). « L'entreprise, le travail et la religion », *Observatoire du fait religieux en Entreprise*, 32 pages.

Isajiw, W.W. (1999). *Understanding diversity: ethnicity and race in the Canadian context*, Toronto, Thompson Educational Publishing, Inc., pp.17-36.

Ivancevich, J.M. et Donnelly, J.M. (1968). « Job satisfaction research : a manageable guide for practionners », *Personnel Journal*, vol.47, n°3, p172.

Javaid Ali Shah et Lacaze, D. (2018). « Moderating role of cognitive dissonance in the relationship of Islamic work ethic and job satisfaction, turnover intention and job performance », *Centre d'Etude et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille (CERGAM)*, 19 pages.

Jensen, M.C. et Meckling, W.H. (1976). « Theory of the firm: managerial behaviour, agency cost and ownership structure », *Journal of financial Economy*, vol 3, n°4, p 308.

Kamdem, E. ; Fouda Ongodo, M. (2007). « Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique ». *Revue Gestion 2000* (1), pp. 33-58.

Kamdem E. (2010), « Management et diversité au Cameroun : plaidoyer pour une approche interculturelle du management des ressources humaines », in TIDJANI B., KAMDEM E. (Eds.), *Gérer les ressources humaines en Afrique*, EMS, Paris, pp.145-165.

Kamdem, E. (2000). « L'analyse des organisations en Afrique : un champ de recherche émergent », *Revue africaine de sociologie*, 4 (2), pp.92 -132.

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

Kahneman D. Diener E. et Schwartz N. (1999), *Well-being, The foundations of hedonic psychology*, New York, Russel Sage Foundation.

Kougoum G. (2009). *Pour une église communauté de paix dans le contexte multiethnique conflictuel : le cas du Cameroun*, thèse de doctorat (PhD) en théologie-théologie pratique, Université de Montréal, Faculté des études supérieures, 451 pages.

Larouche, V. et Delorme, F. (1972). « Satisfaction au travail : reformulation théorique », *Relations industrielles*, vol.27, n°4, pp567-602.

Laveist, T.A. (1994). « Beyong dummy variables and sample selection: what health service research ought to know about race as a variable », *Health Service Research*, n°29, pp.1-16.

- Louzir, A. (2018). « Communication interculturelle et conflits interpersonnels en équipe de travail : la diversité culturelle comme enjeu pour la GIRH en Tunisie », *Congrès de l'AGRH 2018-Salle A5*, 14 pages.
- Magnant, J-P. (2004). « Le droit et la coutume dans l'Afrique contemporaine », *Open Edition Journals-Droit et cultures*, vol.2, n°48, 22 pages.
- Manço Altay, A. et Saïd Ouled El Bey (2017). « La diversité culturelle: un atout pour l'entreprise ? », dans Manço, A. et coll., *L'apport de l'autre : dépasser la peur des migrants*, Paris, L'Harmattan, pp.59-66.
- Manço Altay, A. et Barras, C. (éds) (2013). *La diversité culturelle dans les PME : accès au travail et valorisation des ressources*, Paris, L'Harmattan.
- Marbot, E. et Nivet, B. (2013). « Exemple de pratique de gestion de la diversité à française : réalité, opportunité et aliénation », *Management international*, vol.17, pp.50-60.
- Mbock, C. G. (2000). *Les conflits ethniques au Cameroun, quelles sources, quelles solutions ?*, Ed. Sep et Saagraph, Yaoundé, 210 pages.
- Melnik-Olive, E. et Crouprie, H. (2017). « Les pratiques managériales pour réduire les inégalités professionnelles de genre ? L'exemple de la promotion et de la formation en entreprise », *Revue française de sciences sociales*, n°137, Janvier-Mars, pp.97-117.
- Minepat (2009). *Cameroun vision 2035*, Document de travail, 76 pages.
- Mirna Safi et Simon, P. (2013). « Les discriminations ethniques et raciales dans l'enquête trajectoires et Origines : représentations, expériences subjectives et situations vécues », *Economie et Statistique, inégalités et discriminations : questions de mesure*, n°464-466, pp.245-275.
- Moreina, M. (2018). « Peut-on afficher ses convictions politiques au travail ? », *Liaisons sociales*, Editions Tissot, 10 pages.
- Mutabazi, E. (2001). « Multiculturalisme et gouvernement des sociétés africaines », In *Mondialisation: les cultures en question, Sociologie Pratiques*, N°5, pp.95-118, décembre.
- Muxel, A. (2015). « La politisation par l'intime : parler politique avec ses proches », *Revue française de science politique*, vol.65, n°4, pp.541-562.
- Nadel Siegfried, Fr. (1971). *Byzance noire*, Paris, Maspero, (1ère édition : 1942).
- Nicolas, Ph. (2014). *Bien-être au travail et performance économique : le sens et la reconnaissance au cœur de la performance*, Rapport d'étude de la Direction Régionale des Entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), République Française, 40 pages.
- Nisbett, R.E. (2003). *The geography of thought: how asian and westerns think differently and why?*, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Oppenheimer, G.M. (2001). « Paradigm lost: race, ethnicity, and the search for new population taxonomy », *American Journal of Public Health* 91: pp.1049-1055.
- Peretti, J.-M. (2004). *Les clefs de l'équité dans l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.

Rhenman, E. ; Stymne, B. (1965). "Corporate management in changing world", *Aldus Bonniers*, Stockholm.

Robert-Demontrond , Ph., Joyeau, A. (2006). «Vices et vertus de la diversité ethno-culturelle», *Revue du Management et Avenir*, n°10, pp.114-143, septembre.

Smith, P.C., Kendall, L.M. et Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Chicago, Rand McNally.

Singh V., Points. (2006). « (Re) Presentations of gender and ethnicity in diversity statements on european companywebsites », *Journal of Business Ethics*, Vol.68, pp.363-379.

Sprimont, P.A. et Cintas, C. (2018). « Perceptions des managers français face à l'Expression Religieuse au Travail », *Congrès AGRH_2018*, Salle A5, mois d'Octobre, Lyon, 19 pages.

Surroca, J., Tribo, J. et Waddock, S. (2010). « Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources », *Strategic Management Journal*, n°31, pp.463-490.

Tedongmo Teko, H. et Bapes Ba Bapes, Y. (2010). « Influence sociale et leadership dans la direction des personnes : étude de cas au Cameroun », *Revue SociologieS*, 16 pages.

Tristan Mazet (2014). *Le bien-être au travail*, Rapport de recherche en Master Rédacteur professionnel, 53 pages.

Troper, H. et Weinfeld, M. (1999). *Ethnicity, politics and public policy: case studies in canadian diversity*, Toronto, University of Toronto Press, pp.3-25.

Vassili Joannides (2011). « Apports de l'ethnicité à la culture en sciences de gestion », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Association FCS, Vol.1, n°14, pp.33-68, hal-00676555.

Volia, J.-Chr., Guillet, O. et Gaillard, H. (2019). « Management du fait religieux au travail : revue de littérature française critique et pistes de recherche », *Actes du Congrès AGRH_2019*, 28 pages.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*, New York: Willey

Warr, P.B. (2005). "Work, Well-Being, and Mental Health", in J.Barling, E.K. Kelloway and M.R. Frome . *Handbook of Work Stress*. Thousand Oaks: Sage Publications, 547-573.

Winker, M.A. (2004). "Measuring race and ethnicity: why and how?", *JAMA*, n°292, p.1612-1614.

Wright, T.A. et Cropanzano, R. (2004). "The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest", *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No 4, pp 338-351.

Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods (2nd éd.)*. London: Sage.

Zannad, H., Cornet, A. et Stone, P. (2013). « Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations ? », *Management International*, n°17, pp.85-97.