

# **LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DANS LES ENTREPRISES CAMEROUNAISES**

## **WELL-BEING AT WORK AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN CAMEROONIAN COMPANIES**

**ENGOULOU MVONDO EVARISTE**

Etudiant-chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré, Cameroun

Laboratoire de Management et des Ressources Humaines (L@MRHμ)

**MAI DJANGO WAMBE THERESE**

Enseignant-Chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré, Cameroun

Laboratoire de recherche en économie et gestion des organisations, Université de Ngaoundéré  
(FSEG)

**NJAYA JOSEPH BRUNO**

Enseignant-Chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré, Cameroun

Laboratoire de Management et des Ressources Humaines (L@MRHμ)

**Date de soumission :** 30/11/2025

**Date d'acceptation :** 18/01/2026

**Pour citer cet article :**

ENGOULOU MVONDO E. & al. (2026) «LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DANS LES ENTREPRISES CAMEROUNAISES», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 1 » pp : 408 - 435

## RESUME

Face à des mutations économiques, sociales et technologiques majeures et d'importantes inégalités interindividuelles, cette recherche vise à explorer comment le bien-être au travail influence la performance organisationnelle dans les entreprises camerounaises, tout en élucidant la perception et la clarification de la nature de la relation entre ces deux concepts. Le bien-être au travail et la performance organisationnelle constituent des éléments cruciaux pour l'optimisation des ressources humaines. L'étude mobilise un échantillon dix acteurs d'entreprise du secteur tertiaire, donc quatre issues d'entreprises publiques et six d'entreprises privées, sélectionne par échantillonnage raisonné, pour garantir la pertinence et la fiabilité des données recueillies. Grâce à une méthode qualitative incluant des entretiens semi-directifs et une analyse lexicale et thématique approfondie, les résultats identifient plusieurs éléments favorisant l'amélioration de ces concepts. L'analyse révèle également que le bien-être au travail et la performance organisationnelle constituent deux notions multidimensionnelles dont les définitions demeurent non consensuelles, et qui présentent une dualité complémentaire combinée à une interdépendance mutuelle. Les théories d'autodétermination et de l'engagement ont permis d'interpréter ces résultats et d'enrichir la contribution scientifique relative à ces domaines.

**Mots-clés :** Bien-être au travail, Performance organisationnelle, Entreprises camerounaises, pratiques et méthodes, Ressource humaine.

## ABSTRACT

In the face of significant economic, social, and technological transformations alongside substantial interpersonal disparities, this investigation seeks to examine how well-being at work influences organizational effectiveness in Cameroonian enterprises, while also elucidating the perception and relationship dynamics between these concepts. Workplace well-being and organizational performance represent essential components for human resource optimization. The investigation employs a purposively selected sample of ten service sector participants (four from public institutions and six from private companies) ensuring data relevance and reliability. Through a qualitative methodology incorporating semi-structured interviews with comprehensive lexical and thematic analyses, the findings identify multiple factors that enhance these concepts. The research further demonstrates that well-being at work and organizational performance constitute multidimensional constructs whose definitions remain contentious, exhibiting both complementary duality and mutual interdependence. Self-determination and commitment theoretical frameworks have facilitated the interpretation of these findings and expanded the scientific contribution in these domains.

**Keywords :** Well-being at work, Organizational performance, Cameroonian companies, Practices and methods, Human resources.

## INTRODUCTION

La controverse persiste concernant la relation entre la performance organisationnelle (PO) d'une entreprise et le bien-être au travail (BET) de ses collaborateurs (Staw et al., 1986 ; Bachelard 2017 ; Ouedraogo et Leclerc, 2013). Dans l'environnement contemporain caractérisé par des mutations économiques, sociales et technologiques majeures (pandémies et leurs conséquences multidimensionnelles, instabilités économiques, tensions géopolitiques, intensification concurrentielle, transformation numérique, etc.), les organisations priorisent leur survie en maximisant leur performance organisationnelle. Cette quête de performance s'accompagne souvent d'une pression accrue sur les salariés, dégradant les conditions de travail et générant diverses problématiques : stress chronique, maladies professionnelles, absentéisme, anxiété, burnout et turnover excessif (Forest et al., 2010 ; Raffelini et Forest, 2013 ; Gradito Dubord et al., 2022).

Malgré la difficulté d'embrasser l'ensemble des dimensions de la littérature scientifique sur un sujet donné (Benhayoun et al., 2019), les travaux relatifs au bien-être au travail sont largement représentés dans la littérature internationale. Cette littérature s'avère plus développée concernant le bien-être général que le bien-être au travail spécifiquement, ou demeure limitée quant aux analyses comparatives traitant du bonheur au travail, de la qualité de vie au travail, de la satisfaction, de la motivation, de l'engagement ou de l'épanouissement au travail (Guilbert et Auzoult, 2020). Néanmoins, plusieurs études ont analysé la corrélation entre bien-être au travail et performance organisationnelle, ainsi que l'impact de celle-ci sur la productivité des collaborateurs (Staw et Barsade, 1993). Toutefois, l'existence et la nature exacte de cette relation restent controversées, sans qu'un consensus scientifique ne se soit dégagé (Delobbe, 2009 ; Delaflore et al., 2010).

Les recherches scientifiques présentent des perspectives divergentes concernant le lien entre bien-être au travail et performance organisationnelle. Certains chercheurs remettent en question cette corrélation en raison d'imprécisions conceptuelles (Fisher, 2003 ; Iaffaldano et Muchinsky, 1985 ; Bowling, 2007). D'autres établissent une causalité significative, soit du bien-être vers la performance (Guest, 2002), soit inversement (Baron, 2011). Des recherches récentes (Delobbe et Hoe, 2012 ; Leclerc et al., 2014 ; Bernard et Abord de Chatillon, 2022) proposent une interprétation plus sophistiquée, évoquant une relation complexe et multidirectionnelle. Malgré cette pluralité de positions quant à la nature et l'existence même de cette relation, plusieurs études empiriques démontrent l'influence positive du bien-être au travail sur la performance organisationnelle (Thevenet, 2017 ; Bernard et Abord de Chatillon

2022).

Cependant, ces recherches émanent principalement de contextes occidentaux aux cadres socio-économiques institutionnalisés. Au Cameroun, où prévalent des spécificités économiques, sociales et culturelles distinctes, l'étude du bien-être au travail demeure peu développée. Néanmoins la création des institutions de promotion de l'emploi, le climat social et la valorisation du Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG) démontrent une préoccupation croissante d'amélioration des conditions des salariés (BIT, 2012). Les augmentations successives du SMIG par décrets ministériels en 2014<sup>1</sup> et 2023<sup>2</sup>, ainsi que la thématique choisie pour la célébration du 1<sup>er</sup> mai 2023, illustrent cette volonté d'amélioration du bien-être au travail, en dépit d'un contexte organisationnel encore fragile. La pénurie d'études scientifiques sur ces thématiques en Afrique, particulièrement au Cameroun, associée à la nécessité d'évaluer la pertinence des théories de l'autodétermination et de l'engagement dans un environnement différent, constituent le fondement de notre recherche. Notre étude vise **à mettre en évidence la contribution du bien-être au travail sur la performance organisationnelle**. Nous souhaitons ainsi répondre à la question suivante : **comment le bien-être au travail contribue-t-il à la performance organisationnelle dans les entreprises camerounaises ?**

Notre objectif principal consiste à déterminer dans quelle mesure le bien-être au travail génère de la performance organisationnelle dans le contexte entrepreneurial camerounais. Pour répondre à notre problématique, nous avons opté pour une approche qualitative. Ce choix s'explique par la flexibilité qu'elle offre au chercheur dans la collecte et l'analyse des données, ainsi que par la nature exploratoire de notre étude qui investigate un domaine relativement peu étudié. Un guide d'entretien spécifiquement élaboré servira d'instrument de collecte de données. Notre travail s'articule en trois parties distinctes : la première examine les enjeux théoriques ; la deuxième expose le dispositif méthodologique déployé ; et la dernière présente nos conclusions, contributions théoriques et pratiques, tout en soulignant les limites de l'étude et en proposant des perspectives de recherches futures.

---

<sup>1</sup> Décret N°2014/2217/PM du 24 juillet 2014 portant revalorisation du SMIG, le SMIG passe de 28 216 FCFA à 36 270 FCFA.

<sup>2</sup> Décret N°2023/00338/PM du 21 mars 2023 fixant le SMIG

Ce décret fait état de trois SMIG distincts selon les secteurs d'activité : le SMIG des agents de l'Etat relevant du code du travail qui passe de 36 270 FCFA à 41 875 FCFA, le SMIG des employés du secteur agricole et assimilés qui passe de 36 270 FCFA à 45 000 FCFA et le SMIG des autres secteurs d'activité qui passe de 36 270 FCFA à 60 000 FCFA.

## **1. LES CONCEPTS DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET DE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**

Le bien-être au travail (BET) et la performance organisationnelle sont des concepts clés dans les environnements professionnels et quotidiens, devenus incontournables pour divers acteurs et secteurs. Le BET est considéré comme un facteur fondamental pour comprendre l'efficacité et l'efficience des ressources humaines. Parmi les déterminants de cette efficacité et de cette efficience, figurent le climat social au travail, la satisfaction au travail, la motivation et l'engagement au travail (Njaya et Ahmadou, 2019 ; Gradito Dubord et al., 2022) et notamment le bien-être au travail (Bernard, 2019 ; Doucet et al., 2019 ; Lacan, 2017). Après avoir examiné ce que recouvre le concept de « bien-être au travail », nous examinons comment évaluer la performance organisationnelle, avant d'observer plus particulièrement les liens qui peuvent exister entre ces deux notions.

### **1.1. LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL : UN CONCEPT MULTIDIMENSIONNEL ET MAL COMPRIS**

Le concept de bien-être au travail est aujourd'hui utilisé comme un levier pour surmonter certaines difficultés liées aux exigences croissantes en productivité et aux attentes élevées envers les salariés. Malgré un intérêt croissant et une production importante dans la littérature scientifique récente, le BET demeure un concept ambigu, sans consensus clair, comme le soulignent Bernard et Abord de Chatillon (2022). Il sera question ici d'apporter une clarification du terme BET à travers quelques modèles et quelques théories relatives au BET.

#### **1.1.1. HISTORIQUE ET DEFINITION DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL**

Plusieurs conceptions philosophiques anciennes, comme l'épicurisme ou le stoïcisme, ont suggéré une incompatibilité entre le bonheur et la sphère du travail. Ce n'est qu'au XVIII<sup>e</sup> siècle que l'idée de bonheur commence à être associée au travail (Baudelot et Gollac, 2002). Or, il est facile d'admettre que le bien-être général d'une personne puise son origine dans les différentes sphères d'activité de sa vie, comme la famille, les amis, les activités sportives et le travail. Le travail représente donc une source d'influence parmi d'autres sur le bien-être général. De plus les grands courants de recherche se sont consacrés à la compréhension du bien-être global, mais le bien-être au travail s'est vu accorder très peu d'attention. Dagenais-Desmarais (2010) précise que puisque le bien-être a souvent été présenté comme un trait stable à travers les domaines de vie, le bien-être a plutôt été étudié jusqu'à ce jour comme un construit générique, et non pas comme un construit rattaché à un domaine de vie spécifique tel que le

travail.

Pour clarifier ce concept, diverses définitions complémentaires ont été avancées par différents auteurs et organisations. L'Organisation Internationale du Travail des Nations Unies (1998) établit que « le bien-être au travail se rattache à tous les aspects de la vie au travail, de la qualité et de la sécurité de l'environnement de travail, le climat au travail et l'organisation du travail ». Parallèlement Buffet, et al., (2013), considèrent que le bien-être au travail émerge à l'intersection de deux champs : la sécurité et la santé au travail, ainsi que l'innovation pour l'environnement de travail, comprenant cinq composantes : l'organisation du travail ; la GRH ; la relation salariale ; l'ergonomie ; temps professionnels. Ces conceptualisations soulignent l'importance des conditions structurelles et collectives qui influencent l'expérience professionnelle des salariés. L'Organisation Mondiale de la Santé (1979), définit le bien-être au travail comme « un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part ». Tandis que Robert (2007), s'appuyant sur Herzberg, et al., (1959), établit une distinction entre le bien-être de la personne au travail, englobant l'hygiène, la santé, la sécurité et l'embellissement de l'environnement de travail (Angel, et al., 2005), et le bien-être du salarié au travail, incluant cohérence de rôle, des conditions adéquates et le sens donné à la tâche (Feldt, 1997). Ces conceptualisations soulignent l'importance de l'équilibre entre aspirations personnelles et les exigences professionnelles. Richard (2012) quant à lui propose une conception du bien-être au travail structurée en deux dimensions : l'une émotionnelle, liée aux affects positifs et au plaisir, et l'autre cognitive, associée à la signification personnelle accordée au travail. Abord de Chatillon et Richard (2015) enrichissent cette perspective en distinguant quatre composantes fondamentales : le sens, les relations sociales, l'activité et le confort. Ces définitions mettent en évidence la nature expérimentale du bien-être au travail, intégrant aspects affectifs et cognitifs. Ce concept apparaît comme multidimensionnel et hiérarchisé, s'articulant à trois niveaux : organisationnel (conditions et climat), individuel - contextuel (équilibre entre aspirations et contraintes), et psychologique (émotions, cognition, sens). Notre travail privilégie l'angle individuel - contextuel, reconnaissant que le BET transcende les dispositifs institutionnels pour s'incarner dans les expériences subjectives des employés, influencées par des facteurs spécifiques aux entreprises camerounaises comme le climat social, les pratiques de reconnaissance et les contraintes économiques. Nous adoptons donc la définition du BET proposée par l'OMS. Après cette clarification conceptuelle, nous examinerons les dimensions et modèles du BET.

### **1.1.2. DIMENSIONS ET MODELES RELATIFS AU BIEN-ETRE AU TRAVAIL**

Le bien-être au travail (BET) demeure un concept multidimensionnel et parfois ambigu, ce qui explique la diversité des modèles proposés dans la littérature. Pour en saisir pleinement les nuances et la complexité, il convient d'examiner ces modèles selon une progression logique, partant des distinctions conceptuelles fondamentales vers des approches successivement psychologiques, organisationnelles, puis intégratives.

Dans un premier temps, le modèle proposé par Robert (2007), établit une différenciation cruciale entre le bien-être de la personne au travail, axé sur l'hygiène, la santé et la sécurité, et celui de la personne au travail, davantage lié aux modalités d'accomplissement des missions et à leur signification. Cette dualité, s'inspirant des recherches d'Herzberg et al., (1959), révèle que le BET combine nécessairement facteurs d'hygiène et éléments motivationnels.

Plusieurs chercheurs ont ensuite exploré la composante émotionnelle et psychologique du BET. Les recherches de Warr (1990), et Daniels (2000), ont identifié des dimensions affectives comme le plaisir, l'anxiété, la fatigue ou l'enthousiasme, reflétant l'expérience personnelle du collaborateur. Dagenais-Desmarais (2010), approfondit cette perspective en conceptualisant le bien-être psychologique au travail à travers cinq dimensions : l'adéquation interpersonnelle, l'épanouissement personnel, le sentiment de compétence, la reconnaissance perçue et la volonté d'engagement. Ces modèles démontrent que le bien-être au travail se manifeste d'abord individuellement, à travers les émotions et la perception de valorisation.

Au niveau collectif, certains modèles soulignent la dimension organisationnelle et productive. Danna et Griffin (1999), associent le bien-être à la santé, à la satisfaction et aux expériences de vie, tandis que Cotton et Hart (2003), mettent en lumière l'interaction entre bien-être, mal-être et satisfaction. La contribution de Biétry et Creusier (2013), enrichit cette approche en valorisant les facteurs organisationnels et relationnels tels que les interactions entre collaborateurs, les pratiques managériales et l'environnement de travail. Ces perspectives montrent que le bien-être au travail est également structuré par les pratiques organisationnelles et influence significativement la productivité et la performance collective.

Le modèle d'Abord de Chatillon et Richard (2015) présente une vision holistique et intégrative du BET, structurée selon quatre dimensions complémentaires : le sens accordé au travail, les relations sociales, l'activité professionnelle et le confort. Cette conceptualisation permet d'intégrer les contributions antérieures en établissant des liens entre les aspects psychologiques, organisationnels et sociaux, offrant ainsi une perspective complète du bien-être au travail.

L'analyse comparative de ces différents modèles révèle que le bien-être au travail constitue un



concept multidimensionnel, intégrant des facteurs d'hygiène et de motivation, des expériences émotionnelles et psychologiques, des pratiques organisationnelles et des dynamiques sociales, pour former une conception globale et cohérente. Cette complexité multidimensionnelle explique son importance fondamentale dans l'analyse de la performance organisationnelle. Notre recherche s'appuiera principalement sur les travaux de Danna et Griffin (1999), ainsi que de Cotton et Hart (2003), dont les modèles établissent déjà des corrélations entre bien-être professionnel, pratiques organisationnelles et productivité.

L'examen approfondi de la littérature scientifique consacrée au bien-être au travail nous a permis d'élaborer un panorama des différentes conceptualisations et d'identifier les dimensions et modèles associés. Après avoir circonscrit les contours théoriques du BET, nous allons maintenant explorer le concept de performance organisationnelle.

## **1.2. DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE À LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**

Le concept de performance organisationnelle, fréquemment employé dans la littérature académique et les environnements professionnels, désigne un niveau d'excellence particulier. Il convient toutefois de distinguer deux échelles d'analyse complémentaires : la performance à l'échelle de l'individu et celle observée au niveau de l'organisation dans son ensemble.

### **1.2.1. PERFORMANCE INDIVIDUELLE**

Depuis le début des années 1990, la littérature scientifique s'est enrichie de recherches portant sur la conceptualisation et l'analyse de la performance individuelle en milieu professionnel. Campbell (1990, 1999) définit ce concept comme un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs. Cette conceptualisation présente la performance individuelle comme un ensemble d'actions observables directement corrélées aux finalités de l'organisation. L'auteur élabore ainsi un modèle multidimensionnel comprenant huit facteurs comportementaux caractérisant la performance au travail.



**Tableau N°1 : les huit dimensions comportementales de campbell (1999) repris par Charles-pauvers et *al.*, (2006)**

<b>Dimensions comportementales de la performance individuelle</b>	<b>Description</b>
1-Compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Capacités à maîtriser les tâches relevant des exigences techniques fondamentales attachées à un emploi et qui lui sont spécifiques.
2-Compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacités à maîtriser les tâches exigées dans un grand nombre d'emplois de l'organisation (polyvalence, adaptabilité).
3-Communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement (suscitant ainsi la confiance et l'intérêt de l'interlocuteur).
4-Efforts au travail	Capacité d'engagement dans l'effort et motivation à réaliser son travail, avec énergie, en déployant des efforts intenses et persistants.
5-Maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs tels que l'abus d'alcool ou de drogue, l'infraction aux règles internes, à l'absentéisme, etc.
6-Facilitation de la performance de l'équipe et des collègues	Aptitude à soutenir, aider, et développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif.
7-supervision	Aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face-à-face (leadership, management d'équipe).
8-Management et administration	Capacité à manager les équipes (maîtrise des tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité de l'équipe) et à développer des services (accroître les ressources humaines, financières, matérielles).

**Source :** Adapté de Bernard, Abord de Chatillon, (2022).

Ce modèle s'est enrichi grâce aux apports théoriques de Borman et Motowidlo (2000), ainsi que de Pulakos et al., (2006), permettant d'établir une distinction entre deux catégories de performance. La performance dans la tâche ou rôle est très différente d'un emploi à l'autre, mais aussi très changeante dans la mesure où les responsabilités des salariés sont souvent variées et redéfinies au cours des différentes missions qui leur sont confiées. La performance contextuelle englobe l'ensemble des comportements qui favorisent l'efficacité organisationnelle par leur influence sur les dimensions psychologiques, sociales et organisationnelles de l'environnement de travail.

Motowidlo (2003), conceptualise la performance au travail peut être définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée. Cette approche approfondit la conception proposée par Campbell (1990, 1999) en soulignant que la performance transcende la simple succession de comportements pour constituer une valeur anticipée par l'organisation, intégrant ainsi les dimensions prédictives et d'évaluation temporelle.

Les investigations scientifiques concernant la performance individuelle ont privilégié les aspects conceptuels théoriques au détriment des méthodologies évaluatives, domaine où la littérature demeure relativement limitée. Selon Petit et Haines (1994), évaluer la performance individuelle consiste à mesurer ou quantifier l'apport spécifique du salarié à l'organisation

en termes de comportements et de résultats. Comme le précisent ces mêmes auteurs et Billet (2005), cette évaluation vise à apprécier la valeur relative de la contribution du salarié à l'organisation. Deux méthodologies complémentaires se distinguent : l'évaluation axée sur les objectifs, analysant la performance à travers les résultats obtenus, et l'évaluation contextuelle, fondée sur l'observation des comportements et attitudes manifestés dans l'environnement professionnel. Cette approche bidimensionnelle permet d'appréhender conjointement l'aspect quantitatif des résultats et l'aspect qualitatif des comportements, offrant ainsi une vision plus exhaustive de la performance individuelle. Si l'évaluation de la performance individuelle met en évidence la contribution spécifique de chaque collaborateur, une compréhension holistique de son impact sur l'entreprise nécessite d'étendre l'analyse à la performance organisationnelle.

### **1.2.2. PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**

Malgré les efforts récents de nombreux chercheurs pour conceptualiser la performance organisationnelle, aucun consensus n'a émergé. Kalika (1988), la définit comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique », tandis que Bucumi-Sommer et al., (2010), l'envisagent comme « une création de valeur non seulement pour les actionnaires, mais aussi pour toutes les parties prenantes au fonctionnement de l'organisation ». Pour Boubakary et Moskolai (2017), elle représente « la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre », alors que Galdemar et al., (2012) considèrent que « la notion de performance correspond à l'atteinte d'objectifs ou de résultats attendus, et plus largement à la création de valeur ». Nous définissons la performance organisationnelle comme étant « le fait pour une organisation d'atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente tout en s'assurant de la santé physique et mentale de ses ressources humaines ». Au-delà des difficultés conceptuelles, la littérature révèle plusieurs modèles théoriques de performance organisationnelle.

D'après Lusthaus et al., (1998) et Audigier (2008), la performance organisationnelle repose sur quatre dimensions fondamentales : l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la viabilité financière. L'efficacité organisationnelle mesure la capacité d'une organisation à réaliser ses objectifs (Audigier, 2008), tandis que l'efficience représente le rapport entre les résultats obtenus et les ressources investies pour atteindre ces objectifs (Audigier, 2008). La pertinence, selon Audigier (2008), désigne l'aptitude d'une organisation à satisfaire les besoins de ses

intervenants prioritaires et à s'assurer leur soutien présent et futur. Quant à la viabilité financière, elle implique que l'organisation maintienne un équilibre positif entre ses entrées et ses sorties de ressources financières (Lusthaus et al., 1998).

La revue de littérature nous a permis d'identifier les composantes essentielles de la performance organisationnelle : l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la viabilité financière. Notre étude examine spécifiquement la performance organisationnelle sous l'angle de la pertinence, afin de démontrer la correspondance entre les pratiques organisationnelles et les besoins fondamentaux des collaborateurs. Après avoir élucidé les dimensions sous-jacentes de ce concept, nous analyserons la corrélation entre bien-être au travail et performance organisationnelle.

### **1.3 RELATION ENTRE LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL ET LA PERFOEMANCE ORGANISATIONNELLE**

Selon diverses recherches scientifiques, le bien-être au travail exerce une influence significative sur la créativité, la qualité du travail (Iyubomirsky et al., 2005 ; Vanhée, 2015), la performance individuelle (Wright et Bonett, 1997), la productivité organisationnelle ainsi que la satisfaction client (Biétry et Creusier, 2013 ; Bensemmane et al., 2019). De nombreuses études ont établi une relation causale entre le bien-être au trava (et ses concepts associés) et l'amélioration des performances (ou notions apparentées).

#### **1.3.1 REPERCUTIONS DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE**

D'après Davis (1984), l'intervention sur les multiples dimensions du bien-être au travail constitue la stratégie la plus efficace pour encourager l'engagement volontaire des collaborateurs envers les objectifs organisationnels et pour optimiser leurs performances individuelles. Cet auteur soutient que le bien-être au travail engendre une amélioration de la performance individuelle. En d'autres termes, l'optimisation du bien-être au travail peut influencer positivement le rendement individuel du collaborateur et, par extension, la performance organisationnelle. Dans cette perspective, Thévenet (2000), souligne l'importance cruciale du bien-être au travail dans la mobilisation collective des collaborateurs. Face à la concurrence persistante actuelle, les dirigeants d'entreprise doivent accorder une attention particulière au bien-être de leurs salariés afin d'optimiser leur efficacité organisationnelle et de préserver leur avantage concurrentiel. Des recherches ont également établi que le bien-être des employés influence favorablement divers indicateurs de performance organisationnelle, notamment la rotation du personnel, la satisfaction et la fidélité des clients, ainsi que la sécurité

au travail (Harter et al., 2002) et la productivité (Patterson et al., 2004). Ces éléments démontrent qu'il est désormais impératif pour les organisations soucieuses de leur efficience et de leur responsabilité sociétale de valoriser le bien-être de leurs collaborateurs. Par ailleurs, les études révèlent que les employés bénéficiant d'un niveau élevé de bien-être psychologique manifestent une performance professionnelle supérieure (Cropanzano et Wright, 1999 ; Judge et al., 2001).

### **1.3.2 ANALYSE DES EFFETS DE LA THEORIE DE L'AUTODETERMINATION ET DE LA THEORIE DE L'ENGAGEMENT**

De nombreuses théories ont émergé au fil des décennies pour établir une liaison entre le bien-être au travail et la performance organisationnelle. Notre recherche s'appuie particulièrement sur deux cadres conceptuels majeurs : la théorie de l'autodétermination et celle de l'engagement.

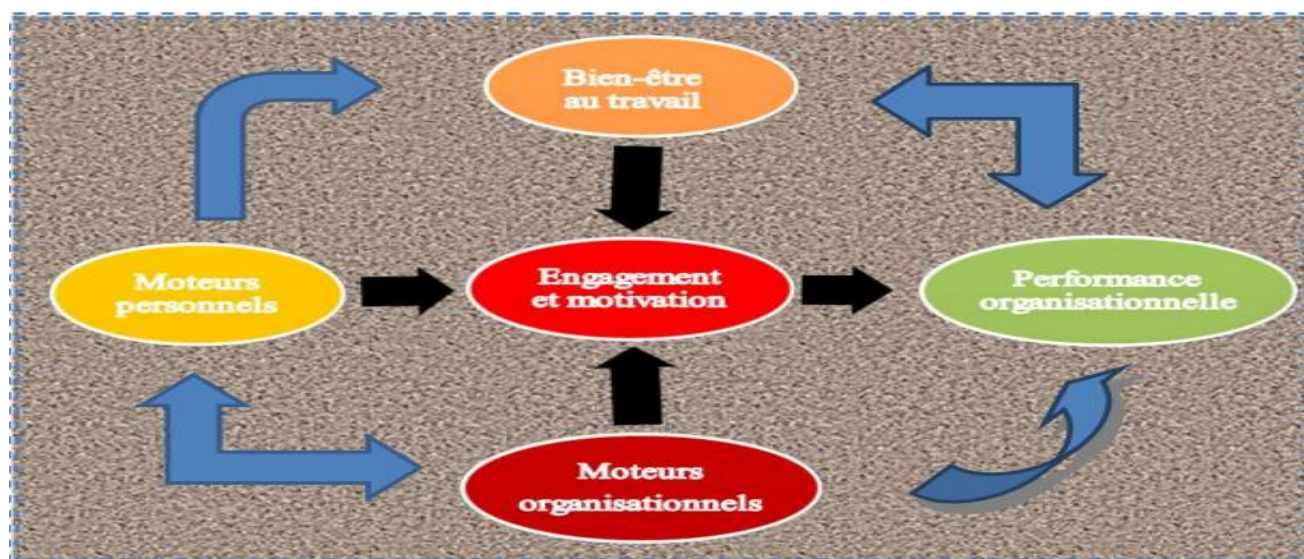
La théorie de l'autodétermination, élaborée par Deci et Ryan (1985, 2000), postule que la motivation humaine repose sur la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale. Lorsque ces besoins sont comblés, ils génèrent une motivation intrinsèque propice à l'épanouissement personnel, à l'efficience et à la performance. À l'inverse, une motivation extrinsèque ou contrainte entrave l'implication et diminue la qualité des résultats organisationnels tout en affectant négativement le bien-être au travail. Cette théorie s'articule autour des théories de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1985), de l'orientation causale (Deci et Ryan, 1991) et de l'intégration organique (Deci et Ryan, 1985), permettant ainsi d'appréhender l'essence, les origines et les implications de la motivation. Elle soutient spécifiquement que la satisfaction des besoins psychologiques inhérents à l'être humain constitue le socle de son épanouissement, de son intégrité et de son développement (Deci et Ryan, 2002). La théorie de l'autodétermination explicite donc les contextes favorisant ou entravant l'épanouissement individuel.

La théorie de l'engagement conceptualisée par Kiesler en 1971 met en lumière la tension entre liberté d'action et contrainte, ainsi qu'entre altruisme et intérêt personnel. Cette approche analyse les conséquences idéologiques et comportementales découlant d'actions spécifiques. Selon Kiesler (1971), l'engagement représente le nexus unissant un individu à ses comportements. Cette conception implique que nos actes, plutôt que nos convictions, déterminent notre engagement, et que l'intensité de celui-ci varie selon la puissance de cette

connexion (Beauvois et Joule, 1987). Dans le contexte entrepreneurial, divers facteurs peuvent catalyser l'engagement des collaborateurs, le bien-être au travail étant considéré comme l'élément prépondérant.

En conclusion, nous proposons un modèle conceptuel synthétique illustrant l'interdépendance entre ces deux paradigmes théoriques.

**Figure N°1 : Relation bien-être au travail et performance organisationnelle**



Source : Adaptée de Dubois (2019).

Cette représentation schématique illustre avec précision comment le BET influence la motivation et l'engagement du salarié, lesquels contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle en catalysant l'excellence individuelle de chaque collaborateur.

## 2. METHODOLOGIE DE L'ETUDE EMPIRIQUE

Cette étude, qui explore la corrélation entre bien-être au travail et performance organisationnelle dans le contexte des entreprises camerounaises, adopte une démarche inductive avec une perspective épistémologique interprétativiste. Cette orientation méthodologique s'avère particulièrement pertinente, permettant d'appréhender la réalité telle qu'elle est vécue par les protagonistes.

Notre investigation privilégie une méthodologie qualitative, utilisant le guide d'entretien comme principal instrument de collecte de données. Ce choix se justifie par la dimension exploratoire de notre recherche concernant la relation entre bien-être au travail et performance organisationnelle, par notre volonté d'analyser les perceptions des acteurs des entreprises camerounaises, et par la flexibilité qu'offre le guide d'entretien pour maintenir l'échange dans



le cadre de notre objet d'étude. Comme le soulignent Vernette et Giannelloni (1995), les travaux exploratoires recourent généralement aux méthodes qualitatives. Yin (1994), précise également que l'enquête qualitative constitue une approche privilégiée pour comprendre le « comment » et le « pourquoi » d'un phénomène contemporain dans son contexte réel, particulièrement lorsque le chercheur exerce peu d'influence sur les événements observés.

Notre guide d'entretien se structure en quatre sections distinctes : identification du répondant et de l'entreprise, questions relatives à la compréhension du bien-être au travail, interrogations concernant la perception de la performance organisationnelle, et enfin, exploration spécifique de la relation entre ces deux concepts. Les questions de cette dernière section s'inspirent des recherches de Richard (2012), sur la gestion des risques psychosociaux et des travaux de Bernard et Abord de Chatillon (2022), concernant le bien-être au travail et la performance. Nous avons scrupuleusement respecté les quatre principes fondamentaux de l'entretien semi-directif tels que formulés par Hlady-Rispal, (2002).

Notre étude s'est concentrée principalement sur les entreprises publiques et privées du secteur tertiaire. Ce choix s'explique non seulement par la forte compétitivité de ce secteur dans les économies nationales, mais également par ses exigences élevées en termes de performance. Nous avons privilégié les entretiens avec les dirigeants et responsables des ressources humaines afin d'identifier les mécanismes permettant de concilier le bien-être des collaborateurs et la performance organisationnelle. La présence de salariés dans notre échantillon résulte de recommandations faites par certains interviewés, qui nous ont orientés vers des collaborateurs disposant d'informations complémentaires pertinentes. Les données recueillies lors de cette enquête exploratoire ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique et lexicale via le logiciel Sphinx IQ, méthode choisie pour sa capacité à restituer les propos des interviewés avec objectivité et fiabilité. Comme le souligne Aktouf (1987), l'analyse de contenu constitue une technique de recherche permettant une description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications, facilitant ainsi leur interprétation. Vous trouverez ci-après les profils des personnes interrogées.

**Tableau N°2 : Le profil de personnes interviewées**

Entretien	Sexe	Personnes rencontrées	Durée de l'entretien	Type d'entreprise	Ville
1 (E1)	Masculin	Salarié	30 minutes	Public	Ngaoundere
2 (E2)	Masculin	Chef d'équipe	31 minutes	Privée	Ngaoundere
3 (E3)	Masculin	Dirigeant	20 minutes	Privée	Ngaoundere
4 (E4)	Féminin	Directrice des Ressources Humaines	20 minutes	Privée	Ngaoundere
5 (E5)	Masculin	Dirigeant	20 minutes	Public	Touboro
6 (E6)	Féminin	Directrice des Ressources Humaines	20 minutes	Public	Ngaoundere
7 (E7)	Masculin	Salarié	20 minutes	Public	Ngaoundere
8 (E8)	Masculin	Directeur des Ressources Humaines	45 minutes	Privée	Yaoundé
9 (E9)	Féminin	Salarié	35 minutes	Privée	Douala
10 (E10)	Féminin	Directrice des Ressources Humaines	40 minutes	Privée	Douala

**Source :** Par nos soins

Nous avons réalisé dix entretiens d'une durée moyenne de 30 minutes. Avec l'accord des personnes interrogées, les entretiens se sont déroulés en présentiel sur leur lieu de travail. Ils ont été enregistrés puis retranscrits par nos soins.

### 3. RESULTATS ET DISCUSSION

Nous présenterons dans cette section les résultats obtenus ainsi que leur analyse pour comprendre la contribution du BET sur la performance organisationnelle.

#### 3.1. APPREHENSION DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL

Les analyses issues des interviews révèlent la conception multidimensionnelle que les participants ont du bien-être au travail, englobant tant les aspects matériels et interpersonnels que les dimensions liées à la valorisation professionnelle et au vécu émotionnel.

**Tableau N°3 : Appréhension du bien-être au travail dans les entreprises camerounaises**

Sous-thème	Description	Extrait des verbatim	Entretiens
Conditions matérielles et environnement de travail	Dans sa dimension objective et tangible, le bien-être au travail se manifeste par des éléments concrets auxquels les participants associent leur satisfaction : rémunération, gratifications financières, environnement de travail optimal (espaces agréables, zones de détente, salle de sport), ainsi que l'accès aux ressources nécessaires à l'exécution efficiente de leurs missions.	« Avoir un meilleur salaire, de meilleures conditions de travail avec des locaux plus agréables et des aménagements comme la salle de sport ou un espace de détente, assure le bien-être des salariés » E1. « Le bien-être au travail, pour moi c'est être à l'aise dans le milieu de travail, avoir un bon espace de travail, avoir le matériel permettant de bien réaliser son travail, être reconnu par la structure qui t'emploie » E2.	E1 E2



Dimension relationnelle et climat social	L'aspect relationnel constitue également un facteur déterminant du bien-être au travail. Les témoignages soulignent la valeur d'une bonne ambiance, des interactions cordiales entre collaborateurs et d'un encadrement bienveillant (écoute, soutien, management adaptatif).	« Tout de même on peut citer une bonne ambiance, le climat social au sein de l'entreprise, un management flexible et coopératif » E3. « C'est un cadre convivial, sain, propre, et une relation hiérarchique et salariés conviviale, être accompagné, avoir une hiérarchie à l'écoute, une bonne ambiance entre collègues » E6	E3 E6
Reconnaissance et valorisation	Les discours soulignent que le bien-être dépend fortement de la reconnaissance accordée aux salariés, qu'elle soit financière (gratifications, rémunérations, avantages) ou humaine (marques d'appréciation, valorisation personnelle). Certains évoquent aussi l'alignement entre les valeurs individuelles et celles de l'entreprise.	« Lorsque l'entreprise atteint ses objectifs, nous pouvons par exemple donner des primes et augmenter les salaires des employés, la reconnaissance financière, la valorisation humaine, la bonne ambiance, le bien-être des salariés, les bonnes conditions de travail » E8. « Elle cherche les motivations, elle met en évidence les valeurs personnelles et consigne ses valeurs à la valeur de l'entreprise pour ne pas pouvoir exclure un individu ou bien un groupe d'employés de l'entreprise » E3	E8 E3
Dimension subjective et psychologique	Le bien-être au travail est caractérisé comme une expérience subjective et intime. Les participants évoquent leur condition psychologique, leur sentiment de confort, leur stabilité émotionnelle et leur perception subjective de leur cadre professionnel.	« En un mot le bien-être au travail peut être renvoyé à l'aspect physique, psychologique qu'une personne a lors de son travail » E3. « Comme facteurs qui contribuent à améliorer mon bien-être au travail, premièrement, il y a d'abord mon état personnel, donc mon environnement de travail, c'est-à-dire l'état à laquelle je me trouve face à une situation » E3	E3

Source : Nos propres soins

### Commentaire :

L'étude du bien-être au travail révèle sa nature multidimensionnelle selon les acteurs interrogés, intégrant des composantes matérielles, relationnelles, symboliques et subjectives.

Les témoignages soulignent l'importance des éléments tangibles comme la rémunération, les gratifications, les infrastructures et les outils de travail, qui constituent le fondement concret du bien-être au travail. La dimension interpersonnelle se manifeste par l'importance accordée à la cordialité entre collaborateurs, à l'atmosphère de travail et au soutien hiérarchique, éléments déterminants qui corroborent la théorie de l'engagement soulignant l'influence du soutien social sur la motivation pérenne. La valorisation, qu'elle soit pécuniaire ou humaine, s'avère fondamentale, renforçant le sentiment d'appartenance et la motivation intrinsèque, conformément à la théorie de l'autodétermination qui identifie la reconnaissance comme besoin psychologique essentiel. L'aspect subjectif rappelle que le bien-être au travail demeure une expérience personnelle liée aux perceptions individuelles, à l'équilibre émotionnel et à l'état psychologique face aux situations de travail. Cette multiplicité dimensionnelle démontre que le bien-être au travail ne peut être réduit à un facteur unique mais constitue une construction complexe, objective et expérientielle, justifiant ainsi la pertinence d'une approche holistique dans notre recherche.

### 3.2. PERCEPTION DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

L'analyse des résultats concernant la performance organisationnelle révèle une pluralité de perceptions parmi les différents acteurs. Cette performance est évaluée au moyen d'indicateurs quantifiables, d'aspects qualitatifs et humains, d'une synergie collective ainsi que de mécanismes d'incitation.

**Tableau N°4 : Perception de la performance organisationnelle dans les entreprises camerounaises**

Sous-thème	Description	Extrait des verbatim	Entretiens
Indicateurs quantitatifs de la performance organisationnelle	Les participants corrélient la vitalité entrepreneuriale à des mesures quantifiables telles que la productivité, l'excédent brut d'exploitation, la compétitivité et la croissance. Cette perspective reflète une conception traditionnelle et financière de la performance organisationnelle, considérant l'accomplissement d'objectifs mesurables comme l'indicateur principal du succès de l'organisation.	« Les indicateurs d'une bonne performance organisationnelle peuvent être la croissance de l'entreprise et la satisfaction des clients et le bien-être des employés, excédent brut d'exploitation, le taux de productivité, le fait d'être compétitif, le savoir-faire de l'entreprise » E8. « Excédent brut d'exploitation la performance, c'est une entreprise qui vit, création de valeur, performance, je l'associe à quantitatif, chiffre en relation avec les objectifs chiffrés » E3.	E8 E3
Indicateurs qualitatifs et humains de la performance organisationnelle	La performance organisationnelle est également envisagée sous l'angle qualitatif et humain. Les témoignages soulignent l'importance de la satisfaction clientèle, de la qualité du collectif, des politiques de ressources humaines et du sens que les employés attribuent à leur travail. Cette perspective démontre que la performance organisationnelle transcende les seuls résultats financiers pour englober la pertinence des pratiques managériales et l'aptitude de l'organisation à fédérer ses membres autour d'un projet significatif.	« C'est plus la question du sens, c'est si l'entreprise écoute le sens donné par le salarié à son action individuelle et au collectif » E9. « En qui concerne l'amélioration de la performance organisationnelle on peut citer le collectif, les bonnes conditions de travail, une bonne gestion des ressources humaines une bonne connaissance de son marché, pouvoir anticiper les évolutions » E4	E3 E9 E4
Performance organisationnelle comme construction collective	La performance résulte d'une synergie collective où collaborations, adaptabilité managériale et anticipation des tendances du marché sont déterminantes. Les répondants soulignent la valeur primordiale de l'environnement de travail, des relations sociales et d'un management participatif pour transformer l'efficacité individuelle en excellence organisationnelle pérenne. Cette approche souligne la nature interdépendante et holistique de la performance organisationnelle.	« L'amélioration de la performance organisationnelle passe par l'amélioration de la performance individuelle tout de même on peut citer une bonne ambiance, le climat social au sein de l'entreprise, un management flexible et coopératif » E3. « En qui concerne l'amélioration de la performance organisationnelle on peut citer le collectif, les bonnes conditions de travail, une bonne gestion des ressources humaines une bonne connaissance de son marché, pouvoir anticiper les évolutions » E4	E3 E4
Objectifs et motivation organisationnelle	La performance organisationnelle s'articule autour de l'accomplissement des objectifs stratégiques et des mécanismes incitatifs associés. Les contrats d'objectifs, les primes et les récompenses sont considérés comme des instruments fondamentaux pour catalyser l'implication du personnel. Cette perspective reflète une conception de la performance axée sur la gouvernance par objectifs et la valorisation externe, où la motivation est intrinsèquement liée aux résultats escomptés.	« Pas simplement parce qu'on veut gagner le salaire à la fin du mois, mais parce que c'est l'objectif de l'établissement et il y a une motivation derrière cet objectif » E2. « Une fois que ces objectifs sont atteints, Camtel récompense rapidement par les primes, par les soins, par exemple, par un truc qu'ont appelé chez nous le 13e mois » E1	E3 E1

Source : Nos propres soins

### **Commentaire :**

L'analyse des données effectuée via le logiciel Sphinx IQ révèle une conception multidimensionnelle intégrant des aspects quantitatifs, qualitatifs, collectifs et motivationnels. Les personnes interrogées corrélaient la performance organisationnelle avec des indicateurs quantifiables comme la productivité, l'excédent brut d'exploitation et la compétitivité, reflétant une perspective traditionnelle axée sur les résultats mesurables. Néanmoins, elles soulignent également l'importance des dimensions qualitatives et humaines, notamment la satisfaction clientèle, la gestion du capital humain et le sens donné par les salariés à leur travail, ce qui s'aligne avec la théorie de l'engagement organisationnel valorisant l'environnement social et collectif dans la mobilisation pérenne des équipes. La performance organisationnelle est également caractérisée comme une construction collaborative, tributaire de la coopération, du climat social et du management inclusif, confirmant le rôle fondamental de l'engagement dans la performance organisationnelle. Enfin, cette performance se manifeste dans l'accomplissement des objectifs et les mécanismes incitatifs tels que les systèmes de rémunération et les contrats d'objectifs, conformément à la théorie de l'autodétermination qui met en exergue la contribution de la motivation extrinsèque dans l'implication professionnelle. Cette pluralité conceptuelle démontre que la performance organisationnelle constitue une réalité complexe et multifacette, à la fois objective, subjective, stratégique et expérientielle, en adéquation avec les cadres théoriques mobilisés dans cette recherche.

### **3.3. TENTATIVE DE LIEN ENTRE LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DANS LES ENTREPRISES CAMEROUNAISES**

Cette section examine la relation potentielle entre bien-être au travail et performance organisationnelle dans le contexte entrepreneurial camerounais. L'analyse se développe selon deux perspectives complémentaires : la clarification conceptuelle des deux notions et l'examen croisé de leurs déterminants et impacts.

#### **3.3.1. Interconnexion conceptuelle entre bien-être au travail et de la performance organisationnelle**

Pour appréhender avec précision l'interaction entre bien-être au travail et performance organisationnelle au sein des entreprises camerounaises, il s'avère judicieux de confronter les définitions recueillies auprès des répondants à l'étude. Cette méthodologie permet de révéler les mécanismes communs et les intersections qui façonnent la compréhension de ces deux

concepts.

**Tableau N°5 : Relation entre définition du BET et définition de la PO**

Approche d'articulation	Bien-être au travail	Performance organisationnelle	Lien proposé	Extrait des verbatim
Par la finalité	Finalité humaine : équilibre, reconnaissance, sens, qualité de vie au travail	Finalité organisationnelle : atteinte des objectifs, création de valeur, compétitivité	Le bien-être est une condition de la performance pertinente : il aligne les finalités humaines et organisationnelles	« Le bien-être c'est quand on est à l'aise dans son travail, qu'on se sent utile et reconnu » E9. « La performance organisationnelle c'est une entreprise qui vit, qui atteint ses objectifs et crée de la valeur » E3
Par les mécanismes communs	Repos sur la reconnaissance, la motivation, le climat social, le soutien hiérarchique	Repos sur la mobilisation, les objectifs partagés, les dispositifs de motivation, la coopération	Ces mécanismes sont transversaux : ils nourrissent à la fois le bien-être et la performance	« Le bien-être c'est aussi la reconnaissance, les primes, les encouragements » E2. « Une fois que les objectifs sont atteints, Camtel récompense rapidement par les primes » E1
Par la dynamique individuel/collectif	Expérience subjective, vécue par le salarié dans son environnement de travail	Construction collective, mobilisée par l'organisation à travers ses pratiques et sa culture.	La performance organisationnelle est la traduction collective du bien-être individuel, dans une logique de pertinence	« Le bien-être au travail c'est personnel, mais il dépend aussi de l'ambiance et du collectif » E8. « L'amélioration de la performance passe par une bonne ambiance et un management coopératif » E3

**Source :** Nos propres soins

### Commentaire :

L'analyse révèle que les concepts de bien-être au travail et de performance organisationnelle, tout en étant distincts, présentent des interconnexions notables concernant leurs finalités, mécanismes et dynamiques individuelle/collective. Au niveau des finalités, le bien-être se définit comme une condition subjective axée sur l'équilibre et la reconnaissance, alors que la performance représente un objectif organisationnel mesurable orienté vers l'accomplissement des buts stratégiques et la création de valeur. Cette distinction confirme que la pertinence organisationnelle repose sur l'alignement entre aspirations individuelles et objectifs collectifs. Concernant les mécanismes, l'étude démontre que la reconnaissance, la motivation et le climat social constituent des leviers communs qui alimentent simultanément bien-être au travail et performance organisationnelle, attestant leur relation symbiotique. Ces éléments s'expliquent par la théorie de l'autodétermination, qui établit que la satisfaction des besoins de compétence et de reconnaissance stimule l'engagement professionnel. De même, les aspects relationnels et participatifs s'inscrivent dans la théorie de l'engagement organisationnel, soulignant l'importance de l'attachement affectif pour une mobilisation pérenne. Quant à la dynamique, le bien-être au travail, bien qu'individuellement vécu, se manifeste dans une performance

collective, démontrant que l'efficacité organisationnelle est intrinsèquement liée au vécu des collaborateurs. Les trois dimensions analysées illustrent ainsi une relation dialectique où bien-être au travail et performance organisationnelle se renforcent mutuellement dans une perspective de cohérence organisationnelle globale.

### 3.3.2. Articulation entre les facteurs et les conséquences du bien-être au travail et de la performance organisationnelle

Dans la perspective d'analyser plus précisément la nature de la relation entre bien-être au travail et performance organisationnelle, nous avons jugé opportun d'établir une corrélation entre les facteurs et les conséquences inhérents à ces deux dimensions. Cette approche met en lumière, d'une part, comment les éléments constitutifs du bien-être au travail génèrent des répercussions organisationnelles, et d'autre part, comment les effets du bien-être au travail contribuent directement aux déterminants de la performance organisationnelle.

**Tableau N°6 : Analyse croisée entre les facteurs et les conséquences du bien-être au travail et de la performance organisationnelle**

Dimension	Bien-être au travail	Lien croisé	Performance organisationnelle	Extrait des verbatim
Facteurs du BET → Conséquences de la PO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reconnaissance et valorisation</li> <li>✓ Climat social et ambiance</li> <li>✓ Conditions matérielles et environnement</li> <li>✓ Soutien hiérarchique et accompagnement</li> </ul>	Ces facteurs du bien-être au travail créent les conditions favorables à :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productivité accrue</li> <li>• Création de valeur</li> <li>• Cohésion collective</li> <li>• Pertinence organisationnelle</li> </ul>	« Lorsque l'entreprise atteint ses objectifs, nous pouvons par exemple donner des primes et augmenter les salaires des employés, la reconnaissance financière, la valorisation humaine, la bonne ambiance, le bien-être des salariés » <b>E8</b> . « Avoir un meilleur salaire, de meilleures conditions de travail avec des locaux plus agréables et des aménagements comme la salle de sport ou un espace de détente assure le bien-être des salariés » <b>E7</b>
Conséquences du BET → Facteurs PO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivation accrue</li> <li>✓ Implication individuelle</li> <li>✓ Sentiment d'appartenance</li> <li>✓ Équilibre psychologique</li> </ul>	Ces conséquences du bien-être au travail alimentent directement :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation collective</li> <li>• Objectifs clairs et partagés</li> <li>• Culture organisationnelle</li> <li>• Dispositifs de motivation</li> </ul>	« Le bien-être au travail, pour moi c'est être à l'aise dans le milieu de travail, avoir un bon espace de travail, avoir le matériel permettant de bien réaliser son travail, être reconnu par la structure qui t'emploie » <b>E4</b> . « L'amélioration de la performance organisationnelle passe par l'amélioration de la performance individuelle... on peut citer une bonne ambiance, le climat social au sein de l'entreprise, un management flexible et coopératif » <b>E3</b> . « Une fois que ces objectifs sont atteints, Camtel récompense rapidement par les primes, par les soins, par exemple, par le 13 <sup>e</sup> mois » <b>E1</b>

Source : Nos propres soins

### Commentaire :

L'examen de la relation entre les facteurs et les conséquences de ces deux notions révèle une dynamique circulaire entre le bien-être au travail et la performance organisationnelle. D'un côté, les éléments constitutifs du bien-être au travail tels que la reconnaissance, le climat social, les conditions matérielles ou le soutien hiérarchique engendrent directement des résultats organisationnels quantifiables comme la productivité, la création de valeur, la cohésion collective et la pertinence stratégique. Les témoignages recueillis corroborent cette corrélation en soulignant que les gratifications financières, l'environnement professionnel adéquat et l'ambiance constructive stimulent la performance organisationnelle de l'entreprise. Parallèlement, les effets du bien-être au travail (motivation, implication individuelle, sentiment d'appartenance, engagement et équilibre psychologique) enrichissent les fondements de la performance organisationnelle en consolidant la synergie collective, la clarté des objectifs, la culture organisationnelle et les mécanismes d'incitation. Les témoignages démontrent que les collaborateurs associent leur satisfaction professionnelle et leur valorisation à une structuration optimisée et à une gestion plus pertinente du capital humain. Cette analyse illustre donc une relation de réciprocité : l'expérience subjective des salariés contribue à l'efficacité collective, tandis que la performance organisationnelle renforce, en retour, l'épanouissement professionnel. Cette interdépendance confirme que l'excellence organisationnelle repose sur l'intégration harmonieuse des dimensions humaines et stratégiques.

L'analyse réalisée dans cette section démontre que le bien-être au travail et la performance organisationnelle s'inscrivent dans une relation circulaire, malgré leurs fondements distincts (humain et organisationnel). L'examen approfondi des définitions révèle l'impossibilité d'étudier ces concepts séparément, tandis que l'étude de leurs facteurs et conséquences met en lumière leur complémentarité et leur interdépendance mutuelle. Les cadres théoriques employés, particulièrement l'autodétermination et l'engagement organisationnel, attestent que la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et l'attachement des employés à leur entreprise constituent des mécanismes cruciaux transformant l'expérience individuelle en efficacité collective. Dans le contexte spécifique du Cameroun, cette articulation souligne que la pertinence organisationnelle repose nécessairement sur l'intégration harmonieuse des dimensions humaines et stratégiques, faisant du bien-être des collaborateurs à la fois un prérequis et une résultante d'une performance pérenne. Le bien-être au travail et la performance organisationnelle se caractérisent donc par une relation d'interdépendance associée à une complémentarité dualiste.



### **3.4. DISCUSSION**

Notre étude concernant le bien-être au travail et la performance organisationnelle dans le contexte des entreprises camerounaises démontre la nature multidimensionnelle de ces deux concepts et l'absence persistante de consensus quant à leurs définitions, comme l'attestent les travaux de Kalika (1988), Cotton et Hart (2003), Biétry et Creusier (2013), Bernard (2019), et Bernard et Abord de Chatillon (2022). Ces recherches révèlent que la relation entre ces deux notions transcende la simple causalité, manifestant plutôt une complémentarité duale et une interdépendance intrinsèque, chacune englobant des composantes de l'autre.

La complexité du bien-être au travail et de la performance organisationnelle découle de leur sensibilité à divers facteurs individuels, organisationnels et contextuels (Guest, 2002), expliquant ainsi l'absence de définitions consolidées dans la littérature scientifique. Par ailleurs, les théories de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985, 2000) et de l'engagement organisationnel (Kiesler, 1971) corroborent l'hypothèse selon laquelle le bien-être des collaborateurs stimule leur engagement, leur créativité et leur productivité, tandis qu'un environnement professionnel salubre favorise ce bien-être, consolidant ainsi la performance organisationnelle.

### **CONCLUSION**

Notre étude s'est fondée sur la problématique complexe de l'articulation entre bien-être au travail et performance organisationnelle. Nous avons cherché à élucider comment le bien-être au travail contribue à la performance organisationnelle des entreprises camerounaises et à caractériser précisément la relation entre ces deux dimensions. Nos analyses révèlent que les facteurs constitutifs du bien-être au travail (reconnaissance, qualité des relations interpersonnelles, conditions matérielles adéquates et climat de travail positif) sont des vecteurs significatifs de performance organisationnelle. Les collaborateurs évoluant dans de tels environnements démontrent invariablement une productivité supérieure. Quant à la nature de la relation entre ces concepts, nos travaux mettent en évidence une interdépendance caractérisée par un dualisme complémentaire.

Ces conclusions suggèrent plusieurs recommandations pratiques. Nous préconisons aux dirigeants d'entreprises camerounaises, particulièrement aux responsables des ressources humaines, de promouvoir l'intégration systématique du bien-être professionnel dans leurs stratégies, d'explorer les dispositifs permettant la synergie entre bien-être au travail et performance organisationnelle, d'approfondir leur compréhension des facteurs de bien-être au



travail catalyseurs de performance organisationnelle, et d'identifier les mécanismes favorisant l'épanouissement professionnel des collaborateurs.

Les principales limitations de notre recherche concernent la spécificité de notre échantillon, qui ne permet pas de généraliser nos résultats. Cette étude exploratoire pourrait être approfondie en élargissant l'échantillonnage pour mieux représenter l'ensemble de la population active salariée. Par ailleurs, le développement d'instruments de mesure spécifiques à chaque concept bien-être au travail et performance organisationnelle constituerait une avancée significative. Il convient également de noter que les déterminants du bien-être professionnel identifiés dans notre étude ne sont que quelques facteurs parmi d'autres susceptibles d'influencer la performance organisationnelle.

Il serait pertinent d'envisager des recherches complémentaires adoptant une méthodologie quantitative via des questionnaires structurés, afin d'obtenir des données représentatives sur la relation entre bien-être au travail et performance organisationnelle dans le contexte camerounais.

Malgré ces limitations, notre travail contribue à l'enrichissement des connaissances fondamentales sur le bien-être au travail et la performance organisationnelle. Il sensibilise les dirigeants d'entreprises aux effets positifs du bien-être professionnel sur l'atteinte des objectifs organisationnels et encourage la communauté scientifique en sciences de gestion à approfondir ces domaines pour parvenir à une conceptualisation plus précise et enrichir le champ de la Gestion des Ressources Humaines.

## BIBLIOGRAPHIE

**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*, 41, 249, 53-71.

**Aktouf, O. (1987).** *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique*, Montréal, Les Presses de l'Université du Québec.

**Angel, P., Amar, P., Gava, M.J. et Vaudolon, B. (2005).** *Développer le bien-être au travail*. Paris : Dunod.

**Audigier, N. (2008).** L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands : quelques éléments de réflexion, *Communication et organisation*, 34, 178-201.

**Bachelard, O. (2017).** Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives. *Regards*, 1,51, 169-179.

**Baron, X. (2011).** Et si la performance était source de bien-être... *L'Expansion Management Review*, 141 ; 2, 10-19.

**Baudelot, C., et Gollac. (2002).** *Travailler pour être heureux ?* Fayard.

**Beauvois, J. L. et Joule, R. V. (1987).** *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, PUG.

**Benhayoun, I., Zejjari I., Berrada, A. et Marghich, A. (2019).** Les apports d'une revue de littérature structurée en sciences de gestion, *Revue internationale des sciences de gestion*, 2, 3, 687 – 703.

**Bensemmane, S., Briançon, A., Ohana, M. et Bompar, L. (2019).** Le bien-être au travail comme déterminant de l'orientation client : test d'un modèle exploratoire. *Revue Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 134, 5, 135 – 159.

**Bernard, N. (2019).** Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Université Grenoble, Alpes.

**Bernard, N. et Abord de Chatillon, E. (2022).** Quand le bien-être au travail rencontre la performance : une analyse des représentations sociales d'assistants sociaux. *Association de Gestion des Ressources Humaines « @GRH »*, 42, 1, 83-114.

**Biétry, F. et Creusier, J. (2013).** Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, 87, 1, 23-41.

**Billet, C. (2005).** *Le Guide des techniques d'évaluation*, Paris, Dunod.

**B I T. (2012).** Guide pour la formulation des politiques nationales de l'emploi.

**Borman, W. C. et Motowidlo, S. J. (2000).** Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Management. *Human Resource Management Review*, 10, 1, 1-2.

**Boubakary, B. et Moskolai, D. D. (2017).** Compétences et capacités : Quels impacts sur la performance organisationnelle des PME camerounaises ?

**Bowling, N. A. (2007).** Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? a meta-analytic examination. *journal of vocational behavior*, 71, 2, 167-185.

**Bucumi-Sommer, C., Pochet, C., Thiel, D. et Barillot, P. (2010).** Outils de mesure de la performance et pratiques de management de la qualité totale dans les industries agroalimentaires françaises. 2<sup>ième</sup> Journée d'Etude en Contrôle de Gestion de Nantes, France.

**Buffet, M. A., Gervais, R. L., Liddle, M. et Eeckelaert, L. (2013).** *Well-being at work: creating a positive work environment*. Luxembourg City, Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.

**Campbell, J. P. (1990).** « Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and organizational Psychology ». Palo Alto: *Consulting Psychologists Pres.*

**Campbell, J. P. (1999).** The definition and measurement of performance in the new age, in Pulakos E.D. et Ilgen D. R. (coord.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*, San Francisco, Jossey-bass, 399-429.

**Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D. et Roussel, P. (2006).** *Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche*, Toulouse. LIRHE.

**Cotton, P. et Hart, P. M. (2003).** Occupational wellbeing and performance: *A review of organisational health research*, *australian Psychologist*, 38, 2, 118-127

**Cropanzano, R. et Wright, T. A. (1999).** «A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance». *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 51, 4, 252-265.

**Dagenais-Desmarais, V. (2010).** Du bien-être psychologique au travail : fondements théoriques, conceptualisation et instrumentalisation du construit, Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal.

**Dagenais-Desmarais, V. et Savoie, A. (2012).** What is psychological well-being, really?: a grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13, 4, 659-684.

**Daniels, K. (2000).** Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53, 2, 275-294.

**Danna, k. et 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.

**Davis, T. R.V. (1984).** The influence of the physical environment in offices. *Academy of management*, 9, 183- 227.

**Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1985).** *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum Publishing Corp.

**Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1991).** A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (coord.), *Nebraska symposium on motivation: Vol. 38, Perspectives on motivation*, Lincoln: University of Nebraska Press.

**Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000).** The « what » and « why » of goal pursuit: Human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 4, 227-268.

**Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002).** Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*, 3-33.

**Delafloure, J. L., Achte, I., Fabre C., Magny, F. et Songeur, C. (2010).** Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? mémoire MBA, Université Dauphine, Paris.

**Delobbe, N. (2009).** *Bien-être au travail et performance de l'organisation*, Etude réalisée à la demande de la Direction Générale Humanisation du Travail, SPF-Emploi, Travail et Concertation Sociale, Bruxelles.

**Delobbe, N. et de Hoe, R. (2012).** *Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? (Une étude multi-niveau dans le secteur de la distribution alimentaire belge)*, Université catholique de Louvain-Louvain.

**Diener. (1994).** Assessing subjective wellbeing: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31, 2, 103-157.

**Doucet, O., Giamos, D. et Lapalme, M.-È. (2019).** Peut-on gérer la performance et le bien-être des employés ? Une revue de littérature et quelques propositions de recherche sur les pratiques innovantes en gestion de la performance. *Ad Machina*, 3, 10, 15-22.

**Dubois, O. (2019).** De quelle manière le bien-être au travail contribue-t-il à la performance de l'organisation ?, Mémoire Master Programme Grande École, KEDGE Business School.

**Feldt, T. (1997).** The role of sense of coherence in well-being at work: analysis of main and moderator effects. *Work & Stress*, 11, 2, 134-147.

**Fisher, C.D. (2003).** Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? possible sources of a commonsense theory. *Journal of organizational behavior*, 24, 6, 753-777.

**Forest, J., Dagenais-Desmarais, V., Crevier-Braud, L., Bergeron, E. et Girouard, S. (2010).** Le lien entre la santé mentale et la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. *Revue internationale de Gestion*, 35, 10, 20-26.

**Galdemar, V., Gilles, L. et Simon, M.-O. (2012).** Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ? *Cahier de recherche, CREDOC*, 229.

**Gradito Dubord, M.A., Martin, L. et Forest, J. (2022).** Bien faire et se tenir en joie : La bienveillance, les motivations et les comportements des travailleurs à la lumière de la théorie de l'autodétermination. *Ad Machina*, 6, 1, 66-86.

**Guest, D. (2002).** Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The Journal of industrial relations*, 44, 3, 335-358.

**Guilbert, L. et Auzoult, L. (2020).** Qualité de vie au travail, perspectives pratiques, *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25, 2, 63-65.

**Harter, J. K., Schmidt, F. L. et Hayes, T. L. (2002).** Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87, 2, 268-279.

**Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B.B. (1959).** *The motivation to work (2nd ed)*. New York: John Wiley and Sons.

**Hlady-Rispal, M., (2002).** La méthode des cas. *Application à la recherche en gestion*. De Boeck université, Bruxelles.

**Iaffaldano, M.T. et Muchinsky, P.M. (1985).** Job-satisfaction and job performance - a meta-analysis. *psychological bulletin*, 97, 2, 251-273.

- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. et Patton, G.K. (2001).** The job satisfaction job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 3, 376-407.
- Kalika, M. (1988).** *Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances*, Paris, Economica.
- Kiesler, C. A. (1971).** *The psychology of commitment: experiments linking behavior to belief*, New York: Academic Press Inc
- Lacan, A. (2017).** Mieux-être au travail : gadget RH ou vrai levier de performance pour les entreprises ? *Management et Sciences Sociales*, 2017, 22, 14-37.
- Leclerc, J. S., Boudrias, J. S. et Savoie, A. (2014).** La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels. *Le travail humain*, 77, 4, 351-372.
- Lusthaus, C., Adrien, M-H., Anderson, G. et Carden, F. (1998).** Améliorer la performance organisationnelle, Manuel d'auto-évaluation, Edition CERDI.
- Lyubomirsky, S. King, L., et Diener, E. (2005).** The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological bulletin*, 131, 6, 803-855.
- Motowidlo, S. J. (2003).** Job Performance, in Borman W. C., Ilgen D. R. et Klimoski R. J. (coord.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, New York, Wiley, 39-53.
- Njaya, J. B. et Ahmadou, T. S. (2019).** « L'ambiance au travail et la productivité du personnel : une étude menée auprès des entreprises du secteur privé au Cameroun », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4, 2, 73 – 93.
- Ouedraogo, A. et Leclerc, A. (2013).** Job satisfaction and organizational performance : evidence from canadian credit union. *Journal of organizational culture, communications and conflict*, 17, 1, 35-48.
- Patterson, M., Warr, P., West, M. (2004).** «Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 2, 193-216.
- Petit, A. et Haines, V. (1994).** Trois instruments d'évaluation du rendement. In St-Onge S. (coord.), *Gérer les performances au travail (263-282)*. Montréal, Collection Racines du savoir.
- Pulakos, E. D., Dorsey, D. W. et White, S. S. (2006).** Adaptability in the workplace: Selecting an adaptive workforce, in Burkner C.S., Pierce L.G. et Salas E. (coord.), *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments*, Amsterdam, Elsevier, 41-71.
- Raffellini, C. et Forest J. (2013).** Le travail, c'est la santé (ou pas ?). *Psychologie Québec*, 30,5, 46-49.
- Richard, D. (2012).** Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Grenoble.
- Robert, N. (2007).** *Bien-être au travail, une approche centrée sur la cohérence de rôle*, Note scientifique et technique n° 267, INRS.
- Staw, B. M., Bell, N. E. et Clausen J. A. (1986).** The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test. *Administrative science quarterly*, 31, 1, 56-77.

**Staw, B.M. et Barsade, S.G. (1993).** Affect and managerial performance - a test of the sadder-but-wiser vs happier-and-smarter hypotheses. *Administrative science quarterly*, 38, 2,304-331.

**Thévenet, M. (2000).** *Le Plaisir de Travailler*. Paris : Les Editions d'Organisation,

**Thevenet, M. (2017).** Le bien-être au travail, une dimension collective, **in** Bachelard O. (coord.), *Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant*, Presses de l'EHESP.

**Vanhée, L. (2015).** *Le bonheur au travail, rentable et durable*, Brussels, La Charte.

**Vernette, E. et Giannelloni, J. L. (19 95).** *Études de marché*, Paris, Vuibert.

**Warr, P. (1990).** The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63, 3, 193-210.

**Wright, T. A. et Bonett. (1997).** The role of pleasantness and activation-based well-being in performance prediction. *Journal of Occupational Health*, 212-219.

**Yin, R. (1994).** *Case study research: design methods* (2<sup>e</sup> Ed.). London: sage.