

**LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES AFRICAINES : UNE
ETUDE EXPLORATOIRE AUPRES DES PME AU CAMEROUN**

**QUALITY OF WORK LIFE IN AFRICAN COMPANIES: AN EXPLORATORY STUDY
OF SMES IN CAMEROON**

NKWAYEP NGONGANG Sylvain

Doctorant en Sciences de Gestion

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

Université de Douala (Cameroun)

NGOK EVINA Jean François

Professeur titulaire CAMES

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

Université de Douala (Cameroun)

WASSOU Noël

Chargé des cours

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

Université de Douala (Cameroun)

EYORE IKHIDE Juliet

Lecturer, Division of Accounting, Business and Management

School of Business, Law and Social Sciences

Abertay University | Bell Street | DUNDEE | DD1 1HG, UK

Date de soumission : 16/08/2024

Date d'acceptation : 07/09/2024

Pour citer cet article :

NKWAYEP NGONGANG. S. & AL. (2024) « La Qualité de Vie au Travail dans les Entreprises Africaines : une Etude Exploratoire auprès des PME au Cameroun », Revue Française d'Économie et de Gestion, « Volume 5 : Numéro 9 », pp : 311-339.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



RÉSUMÉ

Le concept de qualité de vie au travail a fait l'objet de plusieurs recherches dans le monde. Cependant, peu de travaux sur ce concept ont été effectués dans notre contexte d'étude. L'objectif de cette recherche à caractère exploratoire est d'identifier des pratiques de QVT dans les PME au Cameroun. Comme d'autres chercheurs, nous nous sommes inspirés d'un modèle de QVT existant dans la littérature afin d'élaborer notre guide d'entretien. Nous avons effectué des entretiens avec dix managers et responsables RH et effectué une analyse de contenu. Les résultats ont permis d'identifier les pratiques relatives aux conditions de travail, à la politique d'intégration sociale, à la gestion des carrières, au développement des compétences, aux respects des droits des employés, à la politique de conciliation de vie professionnelle et de vie privée, à la pertinence sociale de la vie professionnelle et au système de récompense. Contrairement au modèle de Walton (1973), notre recherche a permis de dissocier l'environnement des conditions de travail. Ces résultats débouchent sur des implications managériales utiles pour l'amélioration de la qualité de vie au travail des employés dans les PME.

Mots clés : PME ; condition de travail ; environnement de travail ; gestion de carrière ; intégration sociale.

ABSTRACT

The concept of quality of work life has been the subject of a great deal of research worldwide. However, little work has been done on this concept in the context of our study. The aim of this exploratory research is to identify QWL practices in SMEs in Cameroon. Like other researchers, we drew on an existing QWL model in the literature to develop our interview guide. We interviewed ten managers and HR officers and carried out a content analysis. The results enabled us to identify practices relating to working conditions, social integration policy, career management, skills development, respect for employees' rights, work-life balance policy, the social relevance of working life and the reward system. Unlike Walton's (1973) model, our research has dissociated the environment from working conditions. These results lead to useful managerial implications for improving the quality of working life of employees in SMEs.

Key words : SME; working conditions ; working environment ; career management ; social integration.

INTRODUCTION

Il devient impossible pour une organisation de penser à sa croissance et à son développement sans la contribution de sa ressource la plus importante qui est sa main d'œuvre. Elle est considérée par certains auteurs comme une véritable source de durabilité et de succès d'une organisation (Wright et al., 1993 ; Cummings et Marcus, 1994). Au regard donc de son importance, les organisations, dans l'objectif de maintenir un niveau d'engagement et de satisfaction au travail, doivent leur fournir un soutien dans l'exercice de leur travail. Ils peuvent le faire en développant au sein de l'entreprise un travail humanisant qui permettra aux employés de fournir le meilleur d'eux-mêmes. Cette demande de refonte est connue sous le nom de qualité de vie au travail.

Dans grand nombre des pays en voie de développement, près de 80% des entreprises sont des petites et moyennes entreprises (PME). En ce qui concerne le Cameroun, selon la loi n° 2015/010 du 16 juillet 2015 portant promotion des PME, est considéré comme PME, une entreprise qui emploie entre 6 à 100 personnes et a un chiffre d'affaires annuel hors taxes compris entre 15 millions et 3 milliards de FCFA. Emmanuel WAFO (PDG Mit Chimie au Cameroun), dans son discours du 20 octobre 2023 au « Rebranding Africa forum » en Belgique, nous laissait entendre que les PME constituent environs 98,5% des entreprises privées évoluant au Cameroun et ces derniers offrent près de 62% des emplois permanents.

Afin de faciliter la création et le fonctionnement des PME au Cameroun, l'Etat à créer des organismes d'aides à la création et à l'émergence d'entreprises privées (La Banque Camerounaise des Petites et Moyennes Entreprises, Le Fonds de Garantie pour la Petite Entreprise, etc.). Ces efforts appréciables montrent que le développement des PME reste la voie idoine de développement socioéconomique du pays. Pour être donc ce moteur de développement, elles devraient donner une place de choix à son capital humain, notamment l'amélioration de la QVT de ses employés. Ces derniers d'après plusieurs chercheurs offrent aux entreprises un avantage concurrentiel en termes de compétences et d'expertise (Hewitt- Dundas, 2006).

Toutefois, on remarque que certains dirigeants des PME, dans leur quête de développement, se caractérisent par un certain nombre d'actions et de comportements illégitimes vis-à-vis de leurs collaborateurs notamment, l'oppression, un management de type autoritaire, le manque de confiance et d'implication dans le processus de prise de décision en entreprise, les mauvaises conditions de travail, etc. (Assang-Betty, 2010). Le rapport du GICAM (Groupement Inter-Patronal du Cameroun), par exemple, de 2021 sur le travail décent en Afrique et plus particulièrement en Afrique centrale, montre que 85.8% de la population africaine active travaille dans de mauvaises conditions. Ces résultats viennent confirmer une étude menée par Lohmann et

al. (2019) sur un échantillon de 33 établissements de santé au Malawi en Afrique du Sud. Les résultats de cette étude ont révélé que 25% des répondants indiquaient une mauvaise QVT au travail.

Les dirigeants des PME, afin de réduire ce sentiment d'insatisfaction au travail, doivent accorder une grande importance aux besoins de la composante la plus importante de son organisation, à savoir les ressources humaines. Ce qui leur permettra de survivre et de se maintenir sur le marché concurrentiel actuel. Certains auteurs considèrent la QVT comme « *un indicateur permettant de prêter attention aux besoins des êtres humains et de les placer dans le contenu du travail* » (Zare et Janani, 2015). Une bonne qualité de vie au travail permet de conserver les talents existants et d'en attirer de nouveaux. Elle intègre également des environnements de travail bien intentionnés, la sécurité de l'emploi, des récompenses adéquates et raisonnables, ainsi que de bonnes perspectives d'emploi. Elle vise à atteindre l'objectif de l'organisation (Usha et Rohini, 2018). Elle est un élément indispensable à prendre au sérieux par les dirigeants des PME afin de permettre aux collaborateurs de donner le meilleur d'eux et de contribuer de ce fait aux objectifs de performance de l'organisation.

Le concept de qualité de vie au travail a largement été étudié dans les pays occidentaux et asiatiques (Walton 1975 USA, Lau et May, B. E. 1998, USA, Levine, Taylor and Davis 1984 Europe, Mirvis and Lawler 1984 UK, etc.), en Asie (Saklani, 2003 Inde, Saraji et Dargahi, H. 2006 Tehran, Muftah et Lafi, H. 2011 Qatar, Satyaraju and Balaram B 2014 Inde, Swamy et al. 2015 en inde etc.). En ce qui concerne le continent africain, la plupart des travaux sur ce concept se sont déroulés en Afrique du Nord (El Badawy, et al, 2016 Egypte, Ben Gamra et Ellioua 2023), en Afrique de l'ouest (Kwaha et Iyortsuun, 2018, Nigeria, Moda et al, 2021 Nigeria, Sanda et Majoreen, 2012 Ghana, etc.), en Afrique du Sud (Els, V. 2020 South Africa, Kiryongi, 2018 Kenya, etc.). Nous avons observé une insuffisance des travaux sur les indicateurs de ce concept en Afrique centrale et dans notre contexte d'étude. Nous comptons donc, grâce aux résultats de nos travaux, contribuer à la croissance des travaux sur ce concept dans notre contexte.

L'objectif de notre étude à caractère exploratoire est d'identifier les pratiques liées à la qualité de vie au travail dans les PME au Cameroun. Afin d'atteindre cet objectif, on peut se poser la question de recherche suivante : comment les PME définissent-elles et mettent en œuvre des pratiques de qualité de vie au travail ? L'originalité de notre étude réside dans le fait qu'elle est l'une des premières du genre en Afrique centrale et qu'elle identifiera grâce à un modèle existant dans la littérature, les pratiques de la qualité de vie au travail dans les PME au Cameroun. Afin de mieux expliquer notre démarche, nous allons commencer par une revue de littérature sur les différents

modèles et composantes de la qualité de vie au travail, ensuite nous présenterons la méthodologie adoptée pour cette étude, les résultats et enfin les discussions et la conclusion.

1. La qualité de vie au travail : une revue de littérature

Afin de mieux comprendre le concept de qualité de vie au travail, nous allons commencer par le définir, ensuite présenter ses modèles conceptuels et enfin sa perception en contexte africain.

1.1. Définition du concept de qualité de vie au travail

Le concept de QVT a fait l'objet de plusieurs définitions depuis son apparition dans le monde de la recherche. Walton (1973), est l'un des premiers auteurs à définir ce concept. Pour lui, la QVT est « *la réaction du personnel au travail, en particulier ses résultats essentiels en ce qui concerne la satisfaction des besoins professionnels et la santé psychologique* ». Autrement dit, la QVT tient en compte l'état psychologique de l'employé et la satisfaction dans l'exercice de son travail. Hackman et Shuttle, en 1977, décrivent ce concept de différents points de vue : Du point de vue professionnel (participation accrue des travailleurs à la prise de décision) *et* de la gestion (amélioration de la productivité en mettant que la ressource humaine).

Dans les années 2000, la définition de ce concept doit évoluer. On insistera beaucoup plus sur des éléments nouveaux comme la relation entre l'employeur et l'employé, le système de management, etc. (Martel et Dupuis 2006). Ou encore, il sera défini en termes de sécurité de l'employé au travail, de développement de ces compétences, etc. C'est le cas de Rethinam et Ismail (2008), qui le définissent comme l'efficacité de l'environnement de travail qui garantit une bonne santé et un bien-être des employés, la sécurité de l'emploi, la satisfaction professionnelle, le développement des compétences et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

On constate que ce concept a été défini de plusieurs façons et par différents auteurs qui appartiennent à des contextes géographiques différents. On peut donc les classer au tour de deux perspectives : perspective organisationnelle : la QVT est un processus d'organisation du travail pour créer un environnement de travail engageant, satisfaisant et efficace ; perspective individuelle : la QVT est la mesure dans laquelle les attentes raisonnables des employés concernant l'emploi ont été satisfaites. Nous pouvons donc considérer la QVT comme un ensemble de différents programmes mis en place par les managers d'entreprise afin d'améliorer les conditions de vie des collaborateurs dans le but d'accroître leur performance sur le plan individuel et organisationnel.

1.2. Modèles conceptuels de la qualité de vie au travail

De même qu'il n'existe pas un véritable consensus en ce qui concerne la définition du concept de qualité de vie au travail, il n'existe non plus un modèle unique nous permettant de le mesurer.

D'après Martel et Dupuis (2006), le modèle de qualité de vie au travail se traduit généralement par le type de vie que mènent les employés dans une organisation. Certains facteurs, parmi les modèles développés il y a de cela quatre à cinq décennies, ont encore une influence sur ce concept. C'est le cas du modèle de Walton (1973), de Hackman et Oldham (1975), et plus récemment l'ANACT (2007).

Walton en 1973 élabore une analyse profonde des différents facteurs clés du concept de qualité de vie au travail. Ce modèle identifie huit aspects importants qui influencent la qualité de vie des employés dans leur environnement de travail. Il est constitué des éléments suivants : les conditions de travail sûres et saines, une rémunération équitable, l'opportunité de carrière, Les relations sociales au travail, la sécurité de l'emploi, le contenu du travail, l'organisation du travail, dimension qui regroupe principalement les politiques, procédures et pratiques organisationnelles qui règlementent la manière dont le travail est effectué et organisé dans l'entreprise et enfin, l'équilibre vie professionnelle et vie privée.

Les implications du modèle de Walton sur la qualité de vie au travail sont tellement vastes et très significatives. Comment première implication, le département de RH dans une organisation peut, grâce à ce modèle, concevoir des politiques et des programmes ayant pour objectif de satisfaire ou de répondre aux besoins des employés. Ces programmes peuvent concerner les initiatives en matière de santé au travail, les opportunités de développement de carrière, des pratiques de conciliation vie professionnelle et vie privée, etc. Le modèle développé par Walton fournit également un cadre permettant d'évaluer la satisfaction et l'engagement des employés. Les organisations, en évaluant le degré de satisfaction des employés grâce à ces huit dimensions, peuvent, dans une certaine mesure, obtenir des informations importantes sur certains domaines nécessitant une amélioration au sein de l'organisation. En plus, en mettant un accent particulier sur les relations interpersonnelles, le contenu du travail et d'autres dimensions, le modèle de Walton facilite la promotion d'une culture organisationnelle positive qui favorise une bonne qualité de vie au travail.

Le modèle mis sur pied par Hackman et Oldham en 1975 est une théorie ayant une influence considérable dans le concept général des postes de travail et ayant pour objectif l'amélioration de la motivation, de la satisfaction et de la qualité de vie au travail. Ce modèle se concentre sur un examen plus approfondi de la conception des tâches individuelles incluses dans le rôle plutôt que du travail dans son ensemble. Encore connu sous le nom de Job Characteristics Model (JCM), il est composé de cinq éléments clés censés influencer la qualité de vie des employés au travail. Ces

cinq éléments sont entre autres : la variété des compétences, l'identité des tâches, l'importance des tâches, l'autonomie et le feedback.

Ce modèle peut avoir un impact positif sur la psychologie des employés, et les résultats de leur travail peuvent avoir une influence positive sur la performance de l'entreprise. Il a donc les avantages suivants : il fournit une structure claire et simple des caractéristiques du poste qui peut être facilement appliquée et mise en œuvre dans la conception du poste. Les responsables des ressources humaines (RH) peuvent utiliser ces caractéristiques du poste comme liste de contrôle lors de la conception d'un nouvel emploi ; ils établissent un lien clair entre les caractéristiques de l'emploi et les résultats de la satisfaction de la qualité de vie des employés au travail ; ils expliquent comment concevoir des emplois de manière à ce qu'ils soient motivants, engageants et stimulants pour les employés. Par conséquent, les organisations peuvent concevoir n'importe quel travail pour qu'il soit plus motivant pour les employés.

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) a mis sur pied, grâce à une étude empirique en France (2007), 6 composantes clés de la qualité de vie au travail. Ces dimensions sont entre autres : les relations au travail et le climat social, le contenu du travail, la santé au travail, l'égalité professionnelle, le management participatif, les compétences et parcours professionnels.

Les implications pratiques du modèle de l'ANACT sur la qualité de vie au travail concernent les actions concrètes et les stratégies développées par les organisations dans le but d'améliorer les conditions de travail des employés. Ces implications pratiques sont par exemple liées à l'identification des besoins et des priorités en entreprise, le développement du plan d'action, la mise sur pied des programmes de sensibilisation sur les questions concernant la qualité de vie au travail. Ils peuvent aussi grâce à ce modèle détecter quelques facteurs de stress et proposer aux employés les formations sur la gestion du stress, ou même encore les techniques de résolution de conflit, etc. Ce modèle donne aussi la possibilité aux employés d'être impliqués dans le processus de prise de décision importante liée à la qualité de vie au travail au sein de l'organisation. Les entreprises peuvent par exemple mettre sur pied des boîtes à suggestion, effectuer des réunions hebdomadaires afin de recueillir les idées et les suggestions des employés. Enfin, ce modèle encourage les managers et les RH à effectuer des évaluations de façon régulière sur l'efficacité des initiatives qu'ils ont développées afin de promouvoir une bonne qualité de vie au travail au sein de leur organisation.

1.3. Qualité de vie au travail en contexte africain

La question de la qualité de vie au travail en Afrique est un sujet complexe qui prend en considération divers aspects économiques, sociaux, culturels et politiques. Les recherches sur ce concept en Afrique sont très récentes. Els, V. (2020) a réalisé une étude exploratoire sur les pratiques de qualité de vie au travail en Afrique du Sud. Pour identifier ces pratiques, l'auteur a fait usage du modèle élaboré par Swamy et al. (2015) en Inde. Ce modèle comprend neuf dimensions clés de la qualité de vie au travail. Les résultats de son étude ont permis d'identifier quelques pratiques de QVT, à savoir : l'environnement de travail ; la culture et le climat organisationnels ; les relations et la coopération ; la formation et le développement ; la rémunération et les récompenses ; les équipements ; la satisfaction et la sécurité de l'emploi ; l'autonomie dans le travail et l'adéquation des ressources.

La qualité de vie au travail des femmes infirmières travaillant dans le secteur public en Éthiopie a été étudiée par Mosisa et al. (2022). Selon les résultats de l'étude, plus de la moitié des femmes infirmières étaient satisfaites de leur qualité de vie au travail. De plus, cette étude nous permet de comprendre que la qualité de vie au travail des femmes infirmières dépend de leurs revenus mensuels. Elle est meilleure pour les personnes ayant un revenu élevé que pour celles ayant un revenu moyen. Il en va de même pour Poku CA et al. (2022), dans une étude qualifiée d'auto perception dont l'objectif était d'évaluer la qualité de vie au travail des infirmières diplômées et les facteurs qui influencent leurs intentions de départ. Les conclusions de l'étude suggèrent que les infirmières diplômées ont une mauvaise perception de leur qualité de vie au travail et ont une forte volonté de quitter le poste, en particulier pendant la période de COVID-19.

Les recherches menées par Isah et al. (2023), ont permis de constater que les personnels de santé militaire en service dans les forces armées nigérianes ont une perception acceptable de leur qualité de vie au travail. Toujours au Nigeria, une nouvelle étude réalisée par Isah et al. (2024) sur la qualité de vie au travail des pharmaciens en début de carrière nous montre que ces derniers sont mécontents de leur environnement professionnel. Ce manque de satisfaction au travail est expliqué par le fait qu'ils ont une rémunération insuffisante, une charge de travail plus importante, un manque de soutien de la part de l'employeur et un environnement de travail peu stimulant. Afin d'augmenter cette satisfaction envers leur qualité de vie au travail, les responsables doivent investir davantage dans leur environnement de travail, revoir leur style de gestion et leur politique de rémunération.

Au Cameroun, Tawembe (2023), a réalisé une étude sur la corrélation entre la qualité de vie au travail et les performances des petites et moyennes entreprises camerounaises. Les conclusions de

leurs recherches nous indiquent que l'accord entre les employés, la qualité de la gestion et la qualité de la relation sont celles qui influencent la performance, à la différence de l'agilité et de l'indépendance du salarié. Toutefois, il faut noter que ces travaux ne prennent pas en considération les autres facteurs de la qualité de vie au travail comme le développement des compétences, la gestion de carrières, etc.

2. Méthodologie de recherche

L'objectif de notre étude étant d'identifier les pratiques de qualité de vie au travail dans les PME au Cameroun, nous avons adopté une approche inductive. Cette approche convient le mieux à notre démarche, car elle permet de « *construire des connaissances nouvelles à partir de l'étude de situations empiriques* » (Gavard-Perret, 2008).

2.1. Outils de collecte des données

L'approche inductive de notre étude nous conduit vers une méthodologie qualitative avec comme instrument de collecte des données le guide d'entretien. Nous avons choisi cet outil parce qu'il nous permet d'échanger avec le répondant tout en le maintenant dans l'objet de notre étude. Notre guide d'entretien est constitué de trois parties : la première est consacrée à l'identification du répondant, la deuxième quant à elle, comporte des questions ayant pour but de mieux connaître l'entreprise dans laquelle travaille nos répondants, et la troisième est exclusivement dédiée aux questions relatives à la qualité de vie au travail. Les questions de cette partie ont été inspirées des travaux de Walton (1973) sur les pratiques de qualité de vie au travail. Nous avons pris le soin de respecter les quatre principes de base d'un entretien semi directif tel que développé par Hlady, (2002)

2.2. Echantillon et méthode d'analyse

Nous avons principalement travaillé avec les PME du secteur tertiaire. Le choix a été porté sur ce secteur non seulement parce qu'il est le plus répandu dans les pays, mais est aussi plus accessible. Nous avons donc interrogé principalement les managers (ou gestionnaires) et responsables des ressources humaines afin d'identifier quelques pratiques mises en place pour améliorer la QVT de leurs employés. Les données de cette enquête exploratoire ont été analysées grâce à une analyse de contenu manuelle.

Vous trouverez ci-dessous les profils des personnes que nous avons interrogées.

Tableau : Profil des répondants

Code	Genre	situation matrimoniale	niveau d'études	secteur d'activité	Poste occupé	Experiencce au poste	Duree interview
(R1)	M	Marié	Master	Microfinance	Chef d'agence	2-10 ans	1h04 min
(R2)	F	Célibataire	Licence	Prestation de service	Responsable RH	2-10 ans	52 min
(R3)	M	Marié	Licence	Maintenance	Directeur général	Plus de 10 ans	38 min
(R4)	M	Célibataire	Licence	Prestation de service	Directeur général	2-10 ans	57 min
(R5)	M	Marié	Master	Froid et climatisation	Directeur général	Plus de 10 ans	1h15 min
(R6)	M	Marié	Licence	Informatique	Directeur général	2-10 ans	1h40 min
(R7)	F	Célibataire	Master	Communication	Directeur général	2-10 ans	41 min
(R8)	M	Marié	Master	Commercial	Responsable RH	2-10 ans	56 min
(R9)	F	Célibataire	Master	Assurance	Gestionnaire	2-10 ans	52min
(R10)	M	Marié	Licence	Hospitalier	Directeur	Plus de 10 ans	1h4min

Source : enquête 2024

Nous avons effectué dix entretiens qui ont durée en moyenne une heure de temps. Avec l'accord des interviewes, les entretiens ont été effectué en face en face dans leur lieu de service. Ils ont été enregistré et retranscrits par nos soins.

3. Présentation des résultats

Nous commencerons par définir le concept de qualité de vie au travail du point de vue de nos répondants, puis nous identifierons les pratiques de qualité de vie au travail tels qu'ils les conçoivent.

3.1. Définition de la qualité de vie au travail

Les éléments de définition de la qualité de vie au travail de nos répondants se rapprochent un peu plus de la définition de l'ANI (2013). Cette agence nationale d'investigation en France définit la QVT comme « *un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué* ». Tout comme nos répondants, elle met l'accent sur les conditions de travail, le développement des capacités personnelles, le degré d'implication dans la gestion de l'organisation, la liberté

d'expression, etc. C'est le cas par exemple de notre **(R6)** qui affirme que : « *Ce que j'entends moi par qualité de vie au travail, c'est le fait d'avoir un environnement de travail propre, d'avoir les ressources adéquates pour la bonne productivité et d'avoir les relations saines entre l'employeur ou le top management et les employés* ». Pour le **(R3)**, la qualité de vie au travail renvoie au fait de « *mettre sur pied des conditions de travail qui peuvent permettre à l'employé de s'exprimer, mettre à sa disposition un espace de travail approprié, lui fournir du matériel de travail qui lui permet de pouvoir s'exprimer techniquement, afin de garantir sa rémunération chaque mois* ». On peut donc conclure grâce à ces définitions que la notion de QVT est centralisée sur le ressenti même de l'employé, à savoir le bien-être dans le cadre de l'exercice de son travail, les conditions mises en œuvre par l'entreprise pour permettre aux collaborateurs de se sentir bien et heureux au travail, l'implication des employés par le manager dans le processus de prise de décision important pour l'entreprise, la manifestation de la reconnaissance vis-à-vis du travail des collaborateurs, l'égalité de droit entre collaborateur.

3.2. Pratiques de qualité de vie au travail dans les PME

Notre étude exploratoire nous a permis d'identifier quelques pratiques liées à la qualité de vie au travail de façon générale. Ces pratiques sont au nombre de neuf et nous allons essayer de les présenter dans les détails afin d'analyser leur degré d'applicabilité.

3.2.1. Les pratiques liées à l'environnement de travail

D'après les résultats de notre enquête exploratoire, les PME ayant participé ont chacune à leur niveau mis sur pied quelques pratiques afin de permettre aux employés de travailler dans un environnement approprié. Les entreprises paient les services d'une ménagère qui se charge de faire le nettoyage tous les jours. Le **R9** affirme par exemple que « *nous avons un service qui s'occupe du nettoyage des locaux tous les jours du matin jusqu'à la fermeture de l'entreprise* ». Par contre, certaines ont décidé de s'organiser entre elles afin d'assurer le nettoyage des locaux, ce qui leur permet de limiter certaines dépenses. C'est le cas par exemple du **R7** qui nous laisse entendre que « *Pour ce qui est du nettoyage, on a convenu avec l'équipe. Comme nous sommes une jeune entreprise, faire venir une agence de nettoyage, ça sera couteux. On s'est donc dit que si nous sommes jeunes et que c'est un endroit qui nous permet d'avoir notre pain quotidien, pourquoi pas s'organiser et faire un nettoyage journalier. Nous avons donc deux équipes, chacune à son jour, pour faire le nettoyage* ». Toutefois, il faut noter que bien que ces mesures soient mises sur pied, certains responsables RH dénoncent quelques irrégularités. Car les agents d'entretien, selon eux, ne font pas bien leur travail. C'est le cas du **R2** qui nous confie ceci : « *Le nettoyage*

ne se passe pas assez bien parce que la dame chargée de le faire ne fait pas bien son travail. Parfois, on se retrouve en train de travailler dans un environnement poussiéreux ».

Pour ce qui est du calme et de la sérénité dans le lieu de travail, notre enquête auprès des PME nous permet de comprendre que certaines PME ont pris certaines mesures afin de limiter les bruits dans les locaux, ceci dans le but de permettre aux employés de se concentrer sur le travail. C'est le cas du **R9** qui laisse entendre que *« l'environnement de travail est très calme et serin. Malgré le fait que les motos passent en longueur de journée, lorsque tu es en salle, tu n'entends pratiquement aucun bruit »*. Cependant, dans le but de se rapprocher de leur clientèle, certaines PME sont situées dans le centre-ville. Ce qui oblige les employés à s'adapter à leur environnement de travail. Le **R1** affirme dans ce sens que *« nous nous adaptons à notre environnement de travail. Étant une microfinance, nous sommes obligées d'être dans un lieu public afin d'être proches de la clientèle »*.

Concernant l'éclairage et le système de ventilation, la plupart des PME disposent d'un système de ventilation qui fonctionne normalement et ces derniers disposent d'assez de fenêtres permettant de faire passer de l'air frais pour la santé des employés. Le **R4** déclare par exemple que le bureau des employés dispose *« des fenêtres permettant de laisser l'air circuler aisément et de permettre aussi à la lumière naturelle de pénétrer dans les bâtiments. La climatisation fonctionne normalement, que ce soit dans le bureau des employés que dans le mien »*. Au regard de ce qui précède, nous pouvons conclure avec les termes du **R9** selon lesquels, malgré quelques axes d'amélioration, l'environnement de travail dans les PME est *« nettement convenable pour permettre à un employé d'avoir un bon rendu, d'être performant »*.

3.2.2. Les pratiques liées aux conditions de travail

On peut remarquer grâce à cette étude que la plupart des PME ont une durée de travail en moyenne de huit heures par jour et les employés ont droit à une pause qui varie entre une heure et deux heures. C'est ce que nous affirme le **R8** en ces termes : *« Une journée de travail ici, c'est 8h par jour. Ça commence à 8h, on a une pause entre 13h et 14h30 et nous fermons à 17h30 »*. Ou encore le **R2** qui nous permet de comprendre que *« la durée de travail chez nous, c'est 8h de temps. De 7h30 à 16h30. Nous avons une pause d'une heure de temps de 12h à 13h »*. Afin de garantir les locaux toujours ouverts aux usagers, certaines PME organisent les pauses de telle sorte qu'un ou deux employés soient toujours disponibles pendant leurs heures réservées normalement à la pause. C'est le cas du **R1** qui laisse entendre que *« comme partout, nous avons droit à 2h de pause, sauf que nous les prenons de façon alternée. Pendant que je suis dehors, je dois me rassurer qu'au*

moins la caisse est ouverte pour recevoir les clients. Et quand je reviens, une autre personne peut aussi sortir ».

En ce qui concerne les équipements de travail, on remarque qu'en fonction du domaine d'activité, les dirigeants de ces PME, dans la majorité des cas, mettent les équipements de travail et de protection individuelle (EPI) à la disposition des employés. Les équipements de travail sont par exemple les ordinateurs portables, le matériel de dépannage pour les techniciens, le petit matériel de bureau, un poste de travail assez confortable, etc. Pour ce qui est des EPI, nous pouvons citer les chaussures de sécurité, les combinaisons, les casques, etc. Le **R3** affirme ceci par exemple : « *Mes employés ont tous les équipements nécessaires pour bien faire leur travail. Ils ont les EPI (équipement de protection individuelle) comme les chaussures de sécurité, le casque. Comme équipements de travail, nous ne pouvons pas travailler sans tournevis, sans multimètre* ». C'est également le cas de notre **R6** qui met particulièrement un point d'honneur sur le matériel de travail de ses employés, car selon lui, « *si je te donne un boulot que tu n'as pas le nécessaire pour bien le faire, ça sera une honte pour moi* ».

Concernant le poste de travail, certaines PME font les efforts de mettre à la disposition des employés les postes de travail propices pour bien faire le travail qu'on leur demande. C'est le cas du **R6** qui, malgré les moyens insuffisants, se préoccupe de la qualité de vie au travail de ses employés. Ce dernier affirme par exemple que : « *J'ai fait des efforts pour acheter les chaises adaptées pour faciliter leur confort au travail. Les bureaux sont spécialement conçus pour améliorer leur condition de travail. J'ai aussi commandé des supports de laptop afin d'alléger le mal de dos. Puisque lorsqu'on manipule un ordinateur directement posé sur la table sans support pour l'adapter à notre posture, on peut avoir du mal de dos chronique* ».

C'est également le cas du **R9** qui affirme que son a un espace de travail assez convenable pour bien faire le travail. Selon elle, « *notre espace de travail est très confortable et bien aménagé. Nous avons tout ce qu'il faut pour travailler. Nous avons par exemple une table, un fauteuil, un ordinateur, la climatisation, les fournitures de bureau* ». Toutefois, il faut noter que certaines PME ne prennent réellement pas les dispositions nécessaires afin de garantir de meilleures conditions de travail aux employés. C'est le cas du **R2** qui laisse entendre ceci : « *Nos bureaux ne sont pas assez confortables, l'environnement de travail est très brouillant, parfois ça empêche certains salariés de travailler, ça leur donne de sévères maux de tête, l'espace de travail n'est pas assez favorable* ». L'ensemble de ces problèmes relevés par ce responsable des RH peuvent avoir un impact négatif sur la qualité de vie au travail des employés et, de fait, les empêcher d'être productifs.

3.2.3. Les pratiques liées aux systèmes de rémunération

On peut constater grâce à cette étude que le système de rémunération dans les PME est un peu particulier, car la plupart de ces entreprises n'ont pas de convention en matière de salaire. Les salaires sont directement négociés entre l'employeur et l'employé au moment du recrutement, comme le prévoit le Code du travail. Le **R1** affirme par exemple que « *La microfinance, malheureusement, n'a aucune convention collective en ce qui concerne la fixation des salaires. Au recrutement, le salaire se négocie d'employeur à employeur. On vous propose ce qu'on doit vous donner* ». Par contre, d'autres se basent sur la capacité de l'employé à produire de la richesse et sa formation académique pour pouvoir déterminer le salaire qui sera convenable. C'est du **R2** qui déclare ceci : « *Nous n'avons pas de base salariale, on fixe les salaires en fonction de l'expérience professionnelle et de la formation académique* ». C'est également le cas du **R6** qui affirme que : « *Je me base sur la productivité pour fixer les salaires. Toutefois, nos salaires sont largement au déçu du SMIC au Cameroun* ».

Les salaires dans certaines PME tiennent compte de l'expérience au poste et font l'objet d'augmentation automatique tous les deux ans, comme le prévoit le Code du travail en vigueur au Cameroun. C'est le cas de notre **R1** qui nous laisse entendre que : « *Tous les deux ans, l'augmentation est respectée et cela s'applique sur le salaire de base* ». D'autres, par contre, augmentent les salaires en fonction de la capacité de l'employé à atteindre les objectifs qui lui sont fixés. S'il parvient à les atteindre, son salaire fera automatiquement l'objet d'une augmentation, soit sous forme de prime ou directement sur le salaire de base. Le **R2** affirme par exemple que : « *Pour ce qui est des augmentations, c'est en fonction des évaluations trimestrielle. On peut augmenter son salaire en fonction des objectifs qui lui avaient été assignés pendant ces trois mois* ».

Ou encore le **R7** qui va dans le même sens en ces termes : « *Nous avons décidé de mettre en place une base et la prime pour permettre aux agents de se surpasser[...] et cela est ajouté à son salaire fixe* ». Toutefois, nous déplorons le fait que la plupart de ces PME n'ont pas inscrit leurs employés à la CNPS afin de leur garantir une pension retraite et des congés de maternité payés pour les femmes. Ceci pourrait être un obstacle à l'épanouissement des employés. Le **R7** déclare par exemple que : « *Pour l'instant, aucun de nos employés n'est inscrit à la CNPS. Nous leur faisons signer uniquement une lettre d'engagement* ». Cette situation est la même dans 70% des PME dans lesquelles nous avons mené notre enquête.

3.2.4. Les pratiques liées au développement de carrière et de la stabilité de l'emploi

Certaines PME font l'effort d'investir dans la carrière de leurs employés afin de leur garantir un avenir. Ils le font soit en finançant leur formation ou en leur offrant les possibilités d'occuper des postes de responsabilité. Le **R6** affirme par exemple que « *nous faisons l'effort de les faire avancer dans leur carrière* » ; ils peuvent passer de « *développeur junior à développeur senior* ». C'est également le cas du **R1** qui nous permet de comprendre que : « *Notre entreprise a une bonne politique de gestion de carrière. Elle est organisée pour le faire tant que l'opportunité se propose* ». L'application de cette politique en matière de gestion de carrière est un facteur indispensable afin de donner la possibilité aux employés de trouver du sens à leur travail et d'apprécier la qualité de vie en entreprise.

Certaines des PME interrogées investissent réellement dans la carrière de leurs employés. Ils le font par exemple en leur offrant des formations aux frais de l'entreprise, ou alors des stages de mise à niveau pour les employés nouvellement employés. Le **R9** nous confie par exemple que son entreprise : « *offre des formations gratuites aux personnels de l'entreprise. Ce qui peut leur permettre de gravir des échelons au sein de l'entreprise. Chaque fois qu'un agent commercial est recruté, l'entreprise lui offre des formations d'un à trois mois afin qu'il puisse mieux exercer ses fonctions sur le terrain* ». C'est également le cas du **R7**, détentrice d'un centre d'appel, qui affirme ceci : « *Avant d'être recrutés, nous leur faisons une formation en télémarketing, qu'ils aient de l'expérience ou pas. Avant de passer à un niveau supérieur, nous leur faisons faire également des formations de superviseur en centre d'appel, des formations en qualitatif en centre d'appel. Ces formations sont aux frais de l'entreprise, ce n'est pas déduit dans le salaire* ».

Cependant, dans certaines PME, il est réellement difficile de parler de politique de gestion de carrières. Ceci pourrait s'expliquer par leur jeunesse et le fait de n'avoir pas suffisamment de moyens pour le faire. C'est le cas chez notre **R2** qui nous permet de comprendre que dans son entreprise, « *on ne fait pas encore de gestion de carrière. Nous n'avons pas encore pris tout ça en compte parce que l'entreprise est à fleur de l'âge, elle est encore très jeune* ». De ce fait, « *l'entreprise n'a prévu aucun investissement en terme de formation ou même de mise en stage d'un employé pour que ce dernier acquiert de nouvelles connaissances* ». Ces déclarations nous permettent de comprendre que la politique de gestion de carrière dans les PME au Cameroun reste encore dans sa phase embryonnaire. Le grand nombre d'employés dans ces entreprises n'ont pratiquement pas la possibilité de changer de poste ou même de bénéficier d'une formation dans le but d'accroître leurs compétences.

3.2.5. Les pratiques liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Comme pratique de conciliation vie professionnelle et vie privée, on peut remarquer grâce à notre analyse que plusieurs des managers interrogés s'efforcent de permettre aux employés de pouvoir concilier leur vie de famille et le travail. Ils ont par exemple des horaires de travail fixes avec une pause permettant aux employés de mieux planifier leurs journées. Les employés ne travaillent généralement pas les jours fériés et le week-end. Notre **R6** confie par exemple que « *Avec le système que j'ai mis sur pied, je pense qu'on n'a vraiment pas besoin de faire des heures supplémentaires. Du coup, les gars peuvent facilement être présents pour leur famille. Le weekend, ils doivent s'occuper de leur famille et ne penser au travail que les jours réservés pour le travail* ». C'est également le cas du **R7** qui affirme : « *Les horaires de travail que nous avons permettent à chaque femme mariée d'assumer son devoir conjugal [...]. Le dimanche ou le week-end, je ne vais pas appeler pour demander de venir travailler* ». Le **R8** ira dans le même sens en affirmant qu'« *un employé ici ne peut pas dire que le travail l'empêche de s'épanouir à la maison. Nous avons des heures de travail régulières [...]. Nous ne faisons presque jamais les heures supplémentaires. Le week-end, nous travaillons uniquement la demie journée et seulement le samedi. Nous respectons tous les jours fériés* ».

On peut relever dans ces verbatim quelques pratiques de conciliation vie professionnelle et vie privée. Ces pratiques sont liées aux horaires de travail fixes, aux heures de pause assez considérables, aux horaires de fermeture régulières et les weekends, ils sont exempts de travail ou on travaille simplement une demie journée. Toutes ces pratiques ont pour véritable objectif de permettre aux employés de pouvoir mieux s'organiser à la fois dans leur travail en entreprise, mais aussi dans leur foyer.

En ce qui concerne les congés annuels, malgré la réticence de certaines PME à faire bénéficier leurs employés, certaines, dans l'objectif de se conformer aux dispositions du Code du travail au Cameroun, donnent la possibilité aux employés de pouvoir en bénéficier. Notre **R8** nous confie par exemple qu'« *en ce qui concerne les congés, notre convention prévoit 24 jours par an pour ceux qui n'ont pas encore 5 ans d'ancienneté. Tous les employés ont leur indemnité de congé payée* ». C'est également le cas du **R1** qui, n'ayant pas de convention, respecte le nombre de jours prévu dans le code de travail. Selon lui, les congés sont « *constants et annuels. La loi en vigueur prévoit 18 jours et c'est respecté ici. On est en droit au lendemain du jour anniversaire du recrutement* ».

Concernant les congés de maternité, toutes les PME que nous avons interrogées respectent les dispositions en vigueur. Certaines vont même un peu plus loin en accordant quelques jours au père

afin que ce dernier assiste à la naissance de son enfant. Le **R2** nous confie par exemple que : « *Le congé de maternité, c'est la CNPS qui le prend en charge. Du côté de l'entreprise, on produit juste les documents et on les remet à la mère salariée et elle va les déposer à la CNPS. Elle prend trois mois de congé, ça peut être plus, et cela dépend du médecin et de son état également* ». C'est également le cas chez le **R8** mais avec une différence de deux semaines en plus. Selon lui, « *quand vous êtes à 4 semaines avant l'accouchement, on vous met en congé et les 10 autres semaines après l'accouchement. Pendant vos congés de maternité, vous n'êtes pas payé, mais nous nous occupons de constituer votre dossier pour que la CNPS puisse vous rembourser* ». Ce dernier ira plus loin en nous confiant que « *si un employé veut s'absenter pour assister sa femme à l'hôpital, il fait simplement une demande et quand sa femme a accouché, il a droit à trois jours de congé de paternité* ». Ces pratiques sont d'une importance capitale pour une bonne qualité de vie au travail. Un employé qui bénéficie de tous ces privilèges aura tendance à vouloir rendre l'appareil en permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de performance.

3.2.6. Les pratiques liées à l'utilisation et de développement des compétences

On peut se rendre compte grâce aux verbatim que la plupart des managers interrogés donnent la possibilité aux employés de mettre en pratique leur connaissance, ce qui leur confère une certaine autonomie dans le travail. C'est par exemple le cas de notre **R10** qui affirme que ses employés « *ont la formation nécessaire pour bien faire leur travail. Chacune d'entre elles vient avec sa formation de base. Là-dedans, on a défini la formation qu'elle a reçue et nous lui demandons tout simplement de mettre cela en application* ». Ou alors, pour ceux qui n'ont pas le diplôme requis, on leur permet de faire des formations en interne afin d'acquérir une certaine autonomie dans la réalisation des tâches ou dans leur domaine. Certaines PME recrutent beaucoup plus de personnes en cours de perfectionnement. Ceci permet de mieux les former en fonction des exigences de l'entreprise. Le **R6** nous permet par exemple de comprendre qu'il a « *une politique de recrutement qui est assez spécial. Je recrute généralement les stagiaires et ils peuvent évoluer jusqu'à devenir des développeurs. Ça nous permet de créer les profils pour leur permettre de devenir plus tard des experts* ». Autrement dit, en fonction des besoins de son entreprise, il recrute généralement des stagiaires afin de les former et permettre à son entreprise d'atteindre ses objectifs. Ou encore le **R7** qui laisse entendre que ses employés sont autonomes et compétents parce qu'au préalable, ils reçoivent une formation de qualité en fonction de son domaine d'activité. Elle affirme par exemple qu'ils sont très autonomes, car elle leur « *donne une formation de qualité qui leur permet d'être très autonome et très polyvalent grâce à cette formation qu'ils reçoivent* ».

En ce qui concerne le système d'évaluation des compétences, certaines PME ont mis sur pied un système interne d'évaluation permettant de détecter les problèmes que rencontrent les employés, afin d'apporter des solutions pratiques. Le **R2** affirme par exemple que dans son entreprise, « *les évaluations se font généralement chaque trimestre. Donc, en général, 3 fois par an. A chaque évaluation, on vérifie si l'employé a atteint les objectifs du trimestre. Si ce n'est pas le cas, on essaye de voir ce qui a réellement posé problème* ». Dans les cas dont les managers ou les responsables RH ne peuvent pas apporter des solutions pratiques, ils donnent la possibilité à l'employé qui rencontre des difficultés de faire soit un stage ou une formation dans ce domaine. Pour certains, les évaluations se font généralement lors des réunions en début de semaine ou à la fin du mois. Durant ces réunions, les managers et responsables RH essaient d'apporter dans la mesure du possible des réponses aux questions de compétences dont font face les employés. Le **R6** affirme par exemple que : « *Nous évaluons généralement les performances au milieu et à la fin de chaque mois. On regarde leur chiffre, leurs heures de production, le nombre de fiches triées. Et à chaque fois, on a des remontées par groupe et aussi individuelles* ». C'est également le cas chez le **R9** qui nous confie ceci : « *Les évaluations se font en fonction des objectifs fixés en début de mois. Si on se rend compte, par exemple, qu'un agent n'a pas atteint ses objectifs du mois, l'évaluateurs doit lui poser la question afin que ce dernier puisse donner des explications nécessaires. En fonction de tes explications, les experts présents à la réunion peuvent apporter quelques pistes de solution afin que tu puisses les améliorer la prochaine fois* ». On peut de dire que certains managers de PME essaient de donner la possibilité aux employés d'exprimer leur talent. Pour ceux qui éprouvent certaines difficultés dans la réalisation de leurs tâches, lors des réunions d'évaluation, soit mensuelles ou trimestrielles, on leur donne la possibilité de poser leurs problèmes afin d'apporter des solutions pratiques.

3.2.7. Les pratiques liées au respect des droits des employés

Nous remarquons que les PME interrogées se rassurent du respect des droits et obligations des employés afin de garantir leur épanouissement dans l'entreprise. Par exemple, ils ont un règlement intérieur qui fixe les droits et obligations des employés, qu'ils prennent réellement en considération leur personnel, les employés ont la possibilité de s'exprimer et de donner leur avis en ce qui concerne le fonctionnement de l'entreprise, le climat social est ambiant dans la plupart des cas. Le **R1** nous confie par exemple que dans son entreprise, « *le droit du travailleur est largement respecté, car nous avons droit à un salaire qui est régulier, une cotisation à la CNPS qui est aussi régulière, le droit aux congés de maternité pour les femmes et le congé annuel pour le personnel qui sont aussi respecté. Donc je peux dire qu'en ce qui concerne nos droits,*

l'entreprise fait des efforts pour les respecter ». Le **R6** à son niveau, « *s'efforce à toujours mettre les employés dans les bonnes conditions de travail, et une des façons de le faire, c'est en respectant les droits qui lui sont dus en tant que travailleur* ».

En ce qui concerne la liberté d'expression ou la possibilité de donner son avis, les points de vue sont divergents. Dans certaines PME, cette liberté est effective, car l'entreprise met l'employé au centre du projet. Le **R6** nous confie par exemple que : « *La liberté d'expression est garantie dans cette entreprise. Je leur dis souvent que même s'ils ont l'impression que ce qu'ils doivent dire va me déranger, qu'ils s'expriment* ». Lorsqu'une entreprise ou un manager donne la possibilité aux employés de donner leur avis en ce qui concerne le fonctionnement de l'entreprise, cela leur permet de se sentir intégrés dans le processus de prise de décision. Cette intégration est un atout inestimable pour sauvegarder les relations interpersonnelles positives au sein de l'entreprise. Par contre, nous avons dans certaines PME des comportements qui vont à l'encontre du respect des droits des employés, notamment celui concernant le respect du droit à l'expression ou à donner son avis. Un de nos répondants affirme par exemple qu'au sein de son entreprise, « *on ne comprend vraiment pas le personnel et l'employeur a toujours raison sur le personnel. Ce sont toujours les ordres de l'employeur qui sont écoutés, qu'il ait tort ou raison* » (**R2**). Ce style de management peut avoir un effet néfaste sur le climat social et la qualité de vie au travail en entreprise. Un employé qui a du mal à exister dans une entreprise aura tendance à développer les comportements contreproductifs.

Nous remarquons également que certaines PME ont mis sur pied un règlement intérieur afin de réguler la vie en entreprise. Ce règlement intérieur fixe les horaires de travail, la gestion des conflits internes, les règles à respecter dans l'entreprise, etc. Cette charte est indispensable au sein de l'entreprise, car elle permet aux employés de mieux maîtriser leurs droits et obligations, la politique en matière de gestion des conflits internes, la procédure à suivre en cas d'absence non justifiée, etc. Notre **R9** ira dans ce sens en nous permettant de comprendre que : « *Nous avons une charte qui fixe les règles à respecter au sein de l'entreprise. Par exemple, tous les salariés doivent venir à l'heure au travail et la pointeuse est là pour relever les cas de retard ou même d'absence non justifiée* ». Ou encore le **R1** qui affirme : « *Nous avons un règlement intérieur et il est en application. Ce règlement intérieur fixe les horaires, ça prévoit jusqu'à la gestion des conflits* ». Malgré quelques exceptions, nous pouvons dire que les managers et responsables RH dans les PME ont mis sur pied, soit de façon formelle ou informelle, quelques pratiques en vue de garantir le respect des droits des employés dans leur entreprise. Ces pratiques concernent notamment la

liberté de donner son avis, le droit à un salaire, à la pension retraite et aux congés annuels, le droit d'obtenir des permissions et le droit d'apporter des justifications en cas d'absence irrégulière.

3.2.8. Les pratiques liées à la politique d'intégration sociale des employés

Nous remarquons que les PME interrogées adoptent une politique neutre en ce qui concerne le respect de la diversité culturelle et de religion. Lors du recrutement des employés, par exemple, ils ne tiennent généralement pas compte de l'aspect culturel et chaque employé est libre d'adhérer à la religion de son choix. Le **R1** ira dans ce sens en ces termes : « *On ne tient pas compte de la culture ou de la religion lors du recrutement de nos employés. Lorsqu'un poste est ouvert, on recrute celui ou celle qui a le bon profil pour le poste* ». C'est également le cas en ce qui concerne la vie dans l'entreprise. D'après nos répondants, chaque employé se sent chez lui et en sécurité. Pour le **R2**, « *tous les employés chez se sentent chez eux et nous respectons la liberté religieuse de tout le monde* ». Ce point de vue est également partagé par le **R9**, car pour lui, ils sont « *un mélange de toutes les cultures et de religion* ».

Pour ce qui est de la liberté d'expression, notre enquête exploratoire a permis de constater que certaines entreprises donnent réellement la possibilité aux employés de dire ce qu'ils pensent. Cette pratique est indispensable, car elle permet de mettre les employés en confiance et de savoir que leur opinion compte lors de la prise des décisions. Le **R10** nous confie par exemple que : « *Lors des réunions du mois, je donne la possibilité à tout le monde de dire ce qu'il pense* ». Dans certaines PME, les employés sont même amenés à évaluer la hiérarchie afin de donner leur avis sur la façon dont ils sont administrés. C'est le cas chez les **R7** qui laisse entendre ceci : « *Chez moi, tout le monde a son mot à dire, mais dans le respect. Une fois les 3 mois, je leur donne des fiches d'appréciation de la hiérarchie par exemple, ils font des remarques et on les prend en compte afin de nous améliorer dans certains aspects* ».

Les managers et responsables RH interrogés traitent de façon égale l'ensemble de leurs employés, indépendamment de leur sexe ou de leur âge. Cette pratique est un élément indispensable afin de permettre aux employés de se sentir épanouis et intégrés au sein de l'entreprise. Le **R9** ira dans ce sens en ces termes : « *Les employés sont traités de façon égale indépendamment de l'âge ou même du sexe. Nous avons la culture du respect des êtres humains* ». Pour le **R10**, la différence de traitement se base uniquement sur la capacité de l'employé à produire de la richesse. Selon lui, « *en fonction de ta capacité à produire, un employé peut avoir un traitement spécial* ». Il ne tient pas compte de l'âge ou du sexe. Ce qui l'intéresse, c'est « *la capacité à produire et le fait que je peux profiter de ton expérience* ».

Ces pratiques en vue de favoriser ou de promouvoir l'intégration sociale des employés permettent de les mettre plus en confiance et de se sentir à l'aise au sein de l'entreprise. Un employé mieux intégré dans son entreprise a la possibilité de mieux exprimer son talent afin de permettre à son entreprise d'atteindre ses objectifs de performance.

3.2.9. La pertinence sociale de la vie professionnelle

Grâce aux informations que nous avons recueillies auprès des dirigeants et des responsables des ressources humaines, on peut dire que ces derniers sont largement satisfaits de l'image de leur entreprise vis-à-vis de la société camerounaise. C'est le cas du **R1** qui l'exprime en ces termes : *« Personnellement, je suis satisfait de l'image de notre entreprise vis-à-vis de la société camerounaise. Parce que pour une entreprise aussi jeune et qui progressivement se fait un nom, je pense que l'image est bonne et satisfaisante. Nous recevons des recommandations, soit sur les réseaux sociaux ou des autres personnes ayant été satisfaites par notre entreprise »*. Pour le **R10**, son entreprise contribue énormément pour la société puisqu'elle prodigue des soins de santé principalement à la couche de la population la plus démunie. Selon lui, il *« permet à la population d'avoir les premiers soins avant de se diriger dans un centre plus approprié si le cas est grave »*. Encore plus important, il s'*« occupe généralement des populations qui n'ont pas suffisamment de moyens pour se rendre dans les grands hôpitaux »*.

Pour certains, leur entreprise contribue grandement à la réduction du taux de chômage, ils paient régulièrement leurs impôts, ce qui permet à l'Etat d'investir sur le bien commun. C'est par exemple du **R6** qui affirme que *« Je suis énormément satisfait de mon entreprise parce que le nombre de personnes que nous avons formées est extrêmement importante. Mon entreprise a permis la création de nouveaux profils sur le marché de l'emploi »*. Il contribue ainsi à la création de nouveaux profils sur le marché de l'emploi, ce qui ouvre de nouvelles perspectives à la jeunesse d'apprendre de nouveaux métiers et de s'intégrer facilement dans la société.

Concernant le niveau de satisfaction du traitement réservé aux employés, les managers sont extrêmement satisfaits du traitement qu'ils accordent aux employés. Selon eux, ils sont traités de façon respectueuse sans distinction de sexe ou d'âge, le respect de leur vie privée est garanti. Le **R6** va dans ce sens en nous confiant que, pour elle, *« tous les employés sont égaux et je traite tout le monde de la même façon. Surtout en ce qui concerne la production. Lorsque vous faites des erreurs, je corrige les erreurs de la même façon. Que vous soyez âgée ou pas »*.

4. Discussions des résultats

En nous appuyant sur le modèle de Walton (1973), nous avons, grâce à une étude exploratoire auprès des PME du secteur tertiaire au Cameroun, identifié, dans notre contexte, quelques

pratiques liées au concept de qualité de vie au travail. Comme première pratique identifiée, nous avons conditions et à l'environnement de travail. La plupart des managers des PME du secteur tertiaire au Cameroun mettent leurs employés dans les conditions de travail acceptables afin que ces derniers puissent être productifs pour l'organisation. Le travail, en général, a une durée de huit heures par jour avec une pause qui dure en moyenne une heure ; les employés, pour la plupart, ont des équipements de protection individuelle qui leur permettent de se protéger en cas d'accident de travail, ils ont à leur disposition le matériel nécessaire pour bien faire leur travail. Toutes ces pratiques mises en place par les managers et les responsables des ressources humaines concourent à l'amélioration des conditions de travail de leurs employés et, de ce fait, la qualité de vie au travail. Walton (1973), par exemple, nous faisait déjà comprendre que les conditions de travail comme la dimension de la QVT étaient indispensables pour permettre aux employés de bien se sentir dans le cadre de leur travail. Plusieurs auteurs (Rashmi et al, 2015 ; Singh et al, 2021) iront dans ce sens en démontrant que les conditions de travail sûres et saines comme dimension de la qualité de vie au travail ont un impact significatif sur le rendement des employés. Concernant l'environnement de travail, plusieurs pratiques ont été mises en place. C'est le cas par exemple du système de climatisation ou de ventilation qui est réellement fonctionnel, l'éclairage des locaux, un système de nettoyage qui est soit effectué par des agents d'entretien ou les employés de l'entreprise, la protection des locaux contre les bruits externes afin de permettre aux employés de mieux se concentrer. Kadek et al. (2022), démontrent eux aussi dans leurs travaux comment ces pratiques liées à un environnement de travail approprié ont un impact considérable sur la satisfaction des employés.

Comme autre dimension identifiée, nous avons les pratiques liées au système de rémunération. D'après nos résultats, la plupart des PME du secteur tertiaire opérant au Cameroun n'ont pas de convention en matière salariale. Le salaire se négocie généralement entre employeurs et employés lors de la signature de la lettre d'engagement. Cette pratique est légale puisque le Code du travail en vigueur au Cameroun laisse la liberté aux PME de négocier directement le salaire avec les employés. Toutefois, les managers font l'effort de fixer le salaire au déçu du SMIG défini par le gouvernement, et ce salaire fait l'objet d'augmentation tous les deux ans ou après une évaluation des performances par la hiérarchie. Balogun, et al, (2020), identifiait déjà le système de rémunération appliqué dans une entreprise comme un indicateur pouvant améliorer la performance des employés. Selon eux, une rémunération liée au travail est un réel facteur de motivation pour les employés dans une organisation.

Au regard des résultats de notre enquête, on remarque que certaines PME commencent déjà à mettre sur pied des politiques de gestion de carrière et de développement des compétences. En ce qui concerne la gestion de carrière, par exemple, malgré qu'elle soit embryonnaire, certains managers inscrivent déjà leurs employés dans des compagnies d'assurance afin d'assurer leur retraite et leur congé de maternité pour les femmes. Pour certains, ils permettent aux employés de faire des formations supplémentaires afin d'occuper des postes de responsabilité au sein de l'organisation. Ces recherches vont dans le sens des auteurs comme Martory et Crozet (2013), qui pensent qu'une bonne politique de gestion de carrière a pour principal objectif de permettre à l'employé d'atteindre le meilleur équilibre possible entre les attentes à l'égard du travail et ses aspirations personnelles. Pour ce qui est du développement des compétences, notre étude a permis d'identifier quelques pratiques liées à cette dimension de la QVT dans les PME. Ces pratiques sont entre autres la mise sur pied d'un système d'évaluation trimestriel ou mensuel, l'inclusion des employés dans le processus de prise de décision, la formation du personnel, etc. Toutes ces pratiques concourent à l'amélioration de la compétence des employés. Barabel et Meier (2020) le perçoivent par exemple comme un levier que les managers peuvent mobiliser pour permettre à l'entreprise de résoudre certains problèmes concernant la ressource humaine. En évaluant son personnel et en lui donnant la possibilité de se former, l'entreprise permet à ce dernier d'améliorer ses compétences, ce qui naturellement est bénéfique pour l'atteinte des objectifs.

Notre étude a aussi permis d'identifier les pratiques liées à la conciliation vie professionnelle et vie privée et à l'intégration sociale. La plupart des entreprises que nous avons interrogées ont, de façon formelle ou informelle, instauré quelques pratiques pour permettre aux employés de pouvoir concilier leur vie professionnelle et leur vie privée. Formellement, dans certaines entreprises, une journée de travail dure huit heures de temps avec une pause d'au moins une heure. Ceci permet aux employés d'organiser leur emploi de temps en fonction de cette période. Aussi, les congés sont formellement appliqués dans certaines d'entre elles et les femmes prennent régulièrement les congés de maternité. Les demandes de permission sont effectives à condition de faire la demande au moins deux ou trois jours avant. Ces pratiques concordent avec les indicateurs de ce concept identifiés au niveau de la littérature. C'est le cas par exemple des travaux de Madogwhe, et al. (2023), qui identifient les horaires flexibles, la politique en matière de congés, comme des pratiques d'équilibre vie professionnelle et vie privée ayant un impact sur le rendement des employés. Toutefois, nous avons remarqué que cette conciliation posait un réel problème dans certaines entreprises, notamment en ce qui concerne les congés annuels. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que ces entreprises sont nouvellement créées et qu'elles ont pour objectif premier de

bien s'emplanter sur le territoire. La politique d'intégration, quant à elle, est réellement effective dans nos PME, car notre étude nous a permis de constater qu'il y a un réel métissage et une liberté religieuse dans la plupart des PME interrogées. Lors des réunions, chaque employé est libre de dire ce qu'il pense et les relations interpersonnelles sont très conviviales et respectueuses. Mugerza et Omogero (2023), relevaient déjà qu'une bonne politique d'intégration sociale fait référence à la manière dont les employés nouent des relations et collaborent avec les collègues au sein de l'entreprise. Ou encore Fernandes (2017), qui pense qu'elle vise à promouvoir la collaboration, la communication efficace entre les employés et aussi entre les employés et le top management.

Enfin, comme pratique de qualité de vie au travail identifiée lors de notre étude, nous avons les pratiques liées au respect des droits des employés et à la pertinence sociale de la vie professionnelle. En ce qui concerne le respect des droits des employés, notre étude nous a permis de remarquer que la plupart des entreprises interrogées s'efforcent de respecter les droits des employés. Elles respectent par exemple le droit au congé de maternité, la liberté d'expression, etc. Certaines ont mis sur pied des chartes dans le but de résoudre les conflits entre les employés en entreprise. Cette étude rejoint les travaux de Timossi et al. (2009), qui énuméraient comme droit des employés, la liberté d'expression, le droit au respect de la vie privée, l'équité, l'égalité devant la loi, etc. Cependant, on déplore le fait que la plupart de ces PME n'ont pas délégué du personnel capable de porter les doléances des employés vers le top management. La pertinence sociale de la vie professionnelle, quant à elle, fait référence au degré de satisfaction des employés ou du top management par rapport à l'image que reflète l'entreprise vis-à-vis de la société. Notre étude nous permet de comprendre que l'ensemble des responsables d'entreprise et employés que nous avons interrogés sont satisfaits de l'image de leur structure vis-à-vis de la société et qu'ils estiment que leur entreprise contribue énormément à l'évolution de la société camerounaise.

Les résultats de cette étude permettent de vérifier l'applicabilité du modèle de Walton (1973) du concept de qualité de vie au travail en contexte africain en général et au Cameroun en particulier. Contrairement au modèle de Walton (1973) qui est constitué de huit composantes, cette étude a la particularité d'avoir fait une distinction entre l'environnement et les conditions de travail. En contexte africain, l'environnement de travail est un élément indispensable à prendre en considération lorsqu'on parle de qualité de vie au travail. En améliorant l'environnement de travail, les organisations donnent la possibilité aux employés de travailler dans un espace convenable et propice pour exprimer leur talent, d'avoir une relation conviviale avec les collègues et la hiérarchie

Ainsi, comme pratiques de qualité de vie au travail dans les PME au Cameroun, nous avons : les conditions de travail, la conciliation vie professionnelle et vie privée, l'intégration sociale, le développement des compétences, l'environnement de travail, le respect des droits des employés, la politique en matière de gestion des carrières, le système de rémunération et la pertinence sociale de la vie professionnelle.

CONCLUSION

Cette étude exploratoire auprès des PME du secteur tertiaire a permis de ressortir quelques pratiques liées à la qualité de vie au travail, qu'elles soient formelles ou informelles. Toutefois, elle a permis de constater que les pratiques liées au système de rémunération et à la conciliation vie professionnelle et vie privée sont encore embryonnaires. En ce qui concerne par exemple le système de rémunération, l'étude révèle que la plupart des PME n'ont pas de convention collective concernant la délimitation salariale des employés. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que nous sommes dans un pays en développement et que l'État, dans le but d'encourager la création des entreprises, laisse la latitude aux chefs d'entreprise de pouvoir négocier directement le salaire avec l'employé. Pour ce qui est des pratiques de conciliation vie professionnelle et vie privée, nous avons constaté qu'il y a encore des PME qui n'accordent pas de permission d'absence aux employés. Certains ne veulent même pas entendre parler des congés annuels et en plus payés par l'entreprise. Tout ceci devient difficile pour un employé de pouvoir réellement passer du temps avec sa famille. Cependant, il faut noter que certaines entreprises font beaucoup d'efforts dans ce sens, car elles ont compris le bien-fondé de cette pratique pour l'épanouissement et la satisfaction des employés. Les résultats de cette étude exploratoire nous ont aussi permis de dissocier l'environnement et les conditions de travail.

Le principal apport de notre recherche à caractère exploratoire est qu'elle permet d'enrichir la littérature en apportant quelques précisions sur les indicateurs de la QVT dans les PME au Cameroun. En plus, elle confirme les résultats des recherches menées par Els, V. (2020) qui identifiait aussi, grâce au modèle de Swamy et al. (2015), l'environnement au travail comme indicateur de la qualité de vie au travail en Afrique du Sud. Elle met également un accent particulier sur les pratiques qui ont plus d'impact sur ce concept dans notre contexte, comme les conditions de travail, le système de rémunération, les pratiques de conciliation vie professionnelle et vie privée et le développement des compétences. Comme implication managériale, elle donne aux managers et aux responsables des ressources humaines quelques axes à améliorer afin de garantir une bonne qualité de vie de leurs employés au travail. La principale limite de notre recherche est qu'elle se réduit uniquement à identifier les pratiques de qualité de vie au travail

dans les PME. Une prochaine étude pourrait par exemple examiner la perception des employés sur l'efficacité de ces pratiques.

BIBLIOGRAPHIE

Assang Bety, C. (2010). Performance économique des PME Camerounaises à l'épreuve des faits : un regard à travers les pratiques de responsabilité sociale des entreprises. Mémoire soutenu à l'ENSET, Université de Douala-Cameroun.

Barabel, M. & Meier, O. (2020). Développement des compétences : les acteurs clés. Dans : Michel Barabel éd., *Le Grand Livre de la Formation: Techniques et pratiques des professionnels du développement des compétences*, 55-98.

Ben Gamra. Y & Ellioua. H (2023). La Dynamique de la Qualité de Vie au Travail : Une Étude Intégrative sur l'Interaction des Variables Organisationnelles. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(2), 220-240.

Cummings, T. F. & Marcus, S. (1994). Human Resources: Key to Competitive Advantage. Center for advance human resource studies, 1-22.

Davis, L. E. & Cherns, A. B. (1975). The quality of working life. Vol. I: « Problems, Prospects and the State of the Art », Vol. II: « Cases and Commentary ». New York: The Free Press.

El Badawy, T. A., Shiha, E., & Magdy, M. M. (2016). The Quality of Work Life in Egypt. *World Journal of Business and Management*, 2 (2), 34-50.

Els, V. (2020). Validation and investigation of the Quality of Work-Life Scale within selected South African manufacturing organizations. Doctoral dissertation, North-West University South Africa.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159-170.

Hackman, J. R. & Suttle, L. L. (1977). Improving life at work: Behavioural science approach to organisational change. California: Goodyear Publications.

Hewitt-Dundas, N., (2006). Resource and capability constraints to innovation in small and large plants. *Small Business Economics*, 26, 257-277.

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

Isah, A., Ofili, S. C., Aina, A. B., Ogbonna, J. E., Ibenekwu, C. S., Amaechi, V. C., ... & Ukoha-Kalu, B. O. (2023). Quality of work life and job satisfaction among early-career pharmacists in Africa's most populous country: A nationwide survey in Nigeria. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 1-14.

Isah, A., Duru, E. E., Babatunde, A. A., Abubakar, M. M., Ezinwanne, T. H., Enwereakuh, U. A., ... & Ukoha-kalu, B. O. (2024). Predictors of the quality of work life and job satisfaction among serving military healthcare personnel in the Nigerian armed forces. *Journal of Public Health, 32*(8), 1409-1417.

Kwahar, N., & Iyortsuun, A. S. (2018). Determining the underlying dimensions of quality of work life (QWL) in the Nigerian hotel industry. *Entrepreneurial Business and Economics Review, 6*(1), 53-70.

Kiryongi, R. K. (2018). An evaluation of quality work life indicators by managers of tea firms in Nandi County, Kenya. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS), 4*/3, 83-93.

Lau, R. S. M., & May, B. E. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly, 9*(3), 211-226.

Levine, M. F., Taylor, J. C., & Davis, L. E. (1984). Defining quality of working life. *Human Relations, 37*(1), 81-104.

Lohmann, J., Shulenbayev, O., Wilhelm, D., Muula, A. S., & De Allegri, M. (2019). Psychological wellbeing in a resource-limited work environment: examining levels and determinants among health workers in rural Malawi. *Human resources for health, 17*(1), 1-11.

Martel, J.P. & G. Dupuis. (2006). Quality of work life: theoretical and methodological problems and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research, 77*, 333-368.

Muguerza-Florián, E., García-Salirrosas, E. E., Villar-Guevara, M., & Fernández-Mallma, I. (2023). Spanish Version of a Scale to Evaluate the Quality of Work Life in Teachers: An Adaptation of Walton's QWL Model in the Peruvian Context. *Behavioral Sciences, 13*(12), 982.

Mirvis, P. H., & Lawler III, E. E. (1984). Accounting for the quality of work life. *Journal of Organizational Behavior, 5*(3), 197-212.

Moda, H. M., Nwadike, C., Danjin, M., Fatoye, F., Mbada, C. E., Smail, L., & Doka, P. J. (2021). Quality of work life (QoWL) and perceived workplace commitment among seasonal farmers in Nigeria. *Agriculture, 11*(2), 1.12.

Martory B. & Crozet D. (2013). Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances. 9eme Edition, Paris, Dunod, Collection Gestion Sup.

Madogwhe, S. & Omogero, E. F. (2023). Work-Life Balance and Employee Performance in Higher Institution in Warri Delta State. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research, 5*(1), 57-67.

Al Muftah, H., & Lafi, H. (2011). Impact of QWL on employee satisfaction case of oil and gas industry in Qatar. *Advances in management and applied economics*, 1(2), 107-134.

Mosisa, G., Abadiga, M., Oluma, A., & Wakuma, B. (2022). Quality of work-life and associated factors among nurses working in Wollega zones public hospitals, West Ethiopia: A cross-sectional study. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 17, 1-7.

Poku, C. A., Alem, J. N., Poku, R. O., Osei, S. A., Amoah, E. O., & Ofei, A. M. A. (2022). Quality of work-life and turnover intentions among the Ghanaian nursing workforce: A multicentre study. *Plos one*, 17(9), 1-15.

Rethinam, G. S., & Ismail, M. (2008). Work condition and predictors of quality of work life of information system personnel. *Journal of Global Business Management*, 2.

Saklani, D. R. (2003). Quality of work life: Instrument design. *Indian Journal of Industrial Relations*, 38(4), 480-503.

Singh, A., & Maini, J. J. (2021). Quality of work life and job performance: A study of faculty working in the technical institutions. *Higher Education Quarterly*, 75(4), 667-687.

Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S. & Rashmi, S. (2015). Quality of Work Life: Scale Development and Validation. *International Journal of Caring Science*, 8(2), 281-299.

Sanda, A., & Majoreen, A. (2012). Understanding employees' perspective of quality of work life indicators in Ghanaian organizations. *Int. J. Contemp. Bus. Stud*, 3, 17-30.

Saraji, G. N., & Dargahi, H. (2006). Study of quality of work life (QWL). *Iranian journal of public health*, 35(4), 8-14.

Satyaraju, R. & Balaram, B. (2014). Quality of Work Life of Employees. A Thesis Report submitted to Andhra university, Visakhapatnam.

Suryani, N. K., Prasiani, N. K., & Lestari, P. A. (2022). Does the Workplace Environment Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 10(1), 241-254.

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

Usha, S. & Rohini, V. (2018). Impact of Quality of Work Life on Work Outcome of Employees in Automobile Companies in Chennai. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 118 (20), 787-799.

Walton, R. (1973). Quality of Working Life: What is it? *Sloan Management Review* 15: 11-21.

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.

Zare, K. & Janani, H. (2015). Correlation between quality of work life and efficiency of managers of sports clubs in city of Tabriz. *International Journal of Sport Studies*. 5(4), 410–414.