

La créativité des employés au travail : une étude exploratoire dans les PME au Cameroun

Creativity of employees at work: an exploratory study in SMEs in Cameroon

LADIFATOU OUSMANOU

Doctorante

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Garoua-Cameroun

ROUKATOU Epse ABOUBAKAR

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Garoua-Cameroun

MATH MAZRA

Professeur Titulaire des Universités
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Maroua-Cameroun

Date de soumission : 30/07/2026

Date d'acceptation : 04/09/2026

Pour citer cet article :

Ladifatou. O. & al. (2026) « La créativité des employés au travail : une étude exploratoire dans les PME au Cameroun », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 9 » pp : 1009- 1036.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objectif principal de cet article est de comprendre comment la créativité des employés est perçue et vécue par ces derniers au sein des PME au Cameroun. Nous avons adopté une méthodologie qualitative basée sur une posture méthodologique interprétativiste qui s'intéresse à la compréhension subjective du phénomène étudié. Aussi, afin de collecter les données y relatives, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de huit (08) employés dans les PME des villes de Garoua et Maroua. Nous nous sommes servis d'un guide d'entretien solidement et méthodiquement construit. L'analyse du contenu thématique nous a permis de comprendre que la créativité des employés est perçue comme une nécessité de résolution des problèmes et d'amélioration du travail dans l'entreprise. Cependant, la proposition des idées créatives est socialement risquée pour les employés car, ils décrivent tous un milieu où prédominent des émotions négatives comme la peur du jugement, la crainte des retombées négatives, le stress et la frustration. Les résultats obtenus soulignent la nécessité pour les managers RH d'améliorer la qualité du climat organisationnel afin de favoriser la sécurité psychologique des employés.

Mots clés : créativité ; employés ; PME ; émotions ; obstacles psychosociaux ; Cameroun.

Abstract

The main objective of this article is to understand how the creativity of employees is perceived and experienced by them within SMEs in Cameroon. We have adopted a qualitative methodology based on an interpretive methodological posture which is interested in the subjective understanding of the phenomenon studied. Also, in order to collect the related data, we conducted semi-structured interviews with eight (08) employees in SMEs in the cities of Garoua and Maroua. We used a solidly and methodic constructed maintenance guide. The thematic content analysis allowed us to understand that the employee creativity is perceived as a need to solve problems and improve work in the company. However, the proposal of creative ideas is socially risky for employees because they all describe an environment where negative emotions such as fear of judgment, fear of negative fallout, stress and frustration predominate. The results obtained underline the need for HR managers to improve the quality of the organizational climate in order to promote the psychological safety of employees.

Keywords: Creativity; employees; SMEs; emotions; psychosocial obstacles; Cameroon.

Introduction

Pour garantir leur pérennité et leur performance dans un monde qualifié aujourd'hui de VUCA¹, les PME se trouvent inéluctablement confrontées à la nécessité de s'adapter et de se renouveler constamment au risque de souffrir de handicap d'obsolescence (Thornhill et Raphael 2003). A cet effet, les auteurs (Adla et al 2019 ; Ferrary, 2021) martèlent l'urgence pour cette catégorie d'entreprises de pouvoir optimiser les ressources humaines dont elles disposent pour en tirer de meilleures performances. Aussi, il est intéressant de rappeler que les PME, faute de ressources financières suffisantes, souffrent de handicap en matière de service chargé de la recherche et du développement ; bien que leur gestion soit calquée beaucoup plus sur la vision du leader et l'adaptation aux besoins accrus de la clientèle. Par conséquent, leur capacité à s'adapter et à améliorer leurs produits et services ne pourra reposer prioritairement que sur des employés capables d'investir leur temps et mobiliser leurs compétences, au-delà des exigences actuelles liées à leurs postes (Adla et al 2019). Ceci étant dit, nous pouvons affirmer que la créativité figure parmi les compétences qui seront les plus demandées sur le marché du travail dans les années à venir (rapport sur l'avenir de l'emploi publié par le World Economic Forum (WEF), 2023)². Selon les employeurs interrogés pour le besoin de l'étude, cette compétence est d'autant plus importante qu'une modification drastique va s'opérer au cours des cinq prochaines années (40 % selon leur estimation).

En réalité, l'importance accordée à la créativité des employés a pris de l'ampleur depuis le début des années 2000. Plusieurs institutions internationales et européennes de référence ont contribué à sa mise en valeur, en l'érigant au rang des compétences professionnelles nécessaires pour l'employabilité (Union européenne, 2006 ; OCDE, 2014). Dans le domaine organisationnel, elle désigne plutôt « la création d'un nouveau produit, d'un service, d'une idée, d'une procédure ou d'un processus valorisable et utile par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe » (Woodman et al 1993, p.293). Selon cette définition, la créativité se traduit par un concept de nouveauté et insiste sur l'importance de la valeur générée par ces résultats au sein de la dynamique sociale de l'organisation. Ainsi, les employés peuvent imaginer de nouvelles idées de produits ou services pour permettre à l'entreprise de se différencier, mais aussi de trouver de nouvelles idées de production, de commercialisation, de transport...etc. Cependant, selon l'étude de Tromp et Sternberg (2022), plusieurs contraintes

¹ VUCA : Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity qui signifie Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté.

² <https://www.weforum.org/publications/the-global-competitiveness-report-2020/>

peuvent peser sur la créativité des employés ; elles sont alors catégorisées selon leur nature, leur source et même la manière dont elles sont perçues et gérées par les employés. Les auteurs identifient trois sources principales de contraintes : les contraintes provenant de la personne elle-même (valeurs, traits, motivation), de la nature de la tâche à effectuer et de la situation dans laquelle les individus agissent et interagissent (culture et climat organisationnel).

En Afrique et spécialement au Cameroun, la créativité des employés est d'autant plus prise en compte dans les entreprises que son expression est valorisée et encouragée par les dirigeants. Ceci parce que durant la pandémie COVID 19, les employés des PME ont fait preuve de créativité en utilisant les réseaux sociaux et des outils numériques accessibles pour maintenir les activités notamment la communication avec les clients, la gestion des opérations avec les fournisseurs...etc. (Kala Kamdjoug 2023). Cette capacité à trouver des solutions numériques bien qu'informelles, démontre suffisamment comment la créativité peut permettre la résilience des PME. Néanmoins, Mbayong et Placide (2021) soulignent qu'un excès de formalisation et un cadre avec des règles trop rigides constituent fondamentalement les difficultés auxquelles sont confrontés les employés. Aussi, dans ce contexte, nous nous interrogeons sur la manière dont la créativité est perçue par les employés et les facteurs qui l'entravent.

Par ailleurs, s'il est vrai que la littérature scientifique traite de la créativité des employés sous un angle causal, ces modèles reposent sur l'hypothèse d'organisations occidentales stabilisées qui sont bien différentes du contexte camerounais. Transposés aux PME camerounaises, ces modèles importés se heurtent à des réalités socio-culturelles distinctes. D'une part, ils négligent l'imbrication du management dans des structures traditionnelles caractérisées par le paternalisme et une forte verticalité du pouvoir. D'autre part, il existe une méconnaissance théorique quant à la façon dont les employés des PME subsahariennes perçoivent et vivent leur expérience créative. Ainsi, se basant sur la théorie de l'action créative individuelle (Ford 1996) et la théorie componentielle de la créativité (Amabile 1988), cette étude vise à comprendre en profondeur comment les employés perçoivent et vivent la créativité dans leur contexte organisationnel. Pour cela, l'objectif de ce papier est de répondre à la question centrale suivante : Comment les employés des PME camerounaises perçoivent-ils la créativité au travail et quels facteurs organisationnels et psychologiques influencent leur disposition à exprimer des comportements créatifs ?

Cette recherche se distingue des autres en ce sens qu'elle privilégie une approche qualitative au travers des entretiens semi-directifs avec les employés pour nous permettre de comprendre en profondeur le phénomène que nous étudions. Pour ce faire, ce travail sera structuré comme suit :

nous commencerons d'abord par une revue de littérature sur le concept de créativité au travail ; ensuite, nous allons présenter et justifier la méthodologie que nous avons adoptée pour atteindre notre objectif de recherche et enfin, nous allons détailler les résultats issus de nos analyses.

1. Revue de littérature

1.1. Comprendre le concept de créativité

Les études sur la créativité et sa conceptualisation ont connu une évolution significative au fil du temps. La première apparition de ce terme remonte au XIX^e siècle, dans l'ouvrage *Métaphysique de l'art* d'Antoine Molliere en 1848, où il évoque la créativité comme une activité absolue de Dieu (Mellard M. 2020). Cependant, ce terme était considéré comme une néologie et ce n'est qu'en 1971 que l'Académie française l'a officiellement adopté dans la langue française.

Avant de plonger au cœur de notre travail, il convient de définir notre concept de base qu'est la créativité. En effet, malgré la nécessité de clarifier ses zones d'ombres, le concept de créativité demeure largement indéfini et suscite une ambiguïté dans son sens commun. Selon son étymologie, la créativité dérive du mot latin « *creare* » qui signifie « réaliser, produire » (Kampylis et Valtanen 2010). Pour Kaufman et Sternberg (2010), elle résulte de l'interaction entre la connaissance, l'intelligence, l'expérience, l'effort, l'intérêt et l'enthousiasme de la personne. Elle se manifeste ainsi comme une combinaison de sa flexibilité et de son originalité pour la génération d'idées novatrices. C'est dans ce sens que certaines investigations mettent l'accent sur des critères tels que la nouveauté et la conformité (Amabile, 1982) tandis que d'autres martèlent l'utilité (Carrier 2011). En outre, créer implique la capacité de trouver une réponse ou une idée nouvelle qui doit s'adapter à la réalité pour résoudre un problème quelconque, s'ajuster à une situation ou atteindre un objectif bien défini. Le tableau ci-dessous, synthétise les différentes définitions de la créativité et leurs auteurs que nous avons pu sélectionner :

Tableau 1 : Définitions de la créativité

Auteurs	Définitions
Green et al (2024)	La créativité est définie comme une attention interne contrainte par un objectif génératif.
Madeleine Roy dans Carrier (2011)	« La créativité est un processus intellectuel qui vise à provoquer le plus d'associations possibles afin d'arriver à une nouvelle synthèse, un nouvel arrangement d'où surgiront des nouveautés conceptuelles, des stratégies inattendues, des innovations. »
Runco 2007	« . . . un reflet de la cognition, de la métacognition, de l'attitude, de la motivation, de l'affect, de la disposition et du tempérament. (P. 320).
Van Hook et Técano 2002	« . . . le processus interpersonnel et intra personnel au moyen duquel sont développés des produits originaux, de haute qualité et véritablement significatifs. (P. 3).
Carrier (2011)	Créer : c'est transformer, adapter, régénérer, amalgamer des éléments au départ disparates et qui trouvent une nouvelle utilité ou un nouveau sens une fois qu'on les a rapprochés
Stein's (1953)	Le travail créatif est une œuvre nouvelle qui est acceptée comme tenable ou utile par un groupe à un moment donné.

Source : adapté et traduit de Kampylis et Valtanen 2010

L'on peut constater que le mot « nouveau » constitue le dénominateur commun dans toutes ces définitions. On pourra alors retenir de ces définitions que *la créativité est un concept qui est étroitement lié à la volonté de rechercher la nouveauté et l'utilité ainsi qu'à un renouvellement et à une amélioration de ce qui existe déjà.*

1.2. Les antécédents de la créativité des employés

L'exploration des antécédents de la créativité est essentielle pour comprendre comment et pourquoi certains employés parviennent à être plus créatifs que d'autres. En effet, la créativité est le résultat d'une interaction complexe entre les caractéristiques individuelles des employés, le climat organisationnel, les pratiques de gestion et le contexte culturel (Amabile 1982). Cette section se penchera sur ces différents facteurs qui prédisposent une organisation à favoriser la créativité de ses employés. Nous commencerons par présenter les antécédents individuels, puis ceux collectifs et enfin les antécédents organisationnels.

1.2.1. Les antécédents individuels et collectifs de la créativité des employés

Pendant que les grandes entreprises investissent dans des systèmes RH complexes et souvent à forte valeur financière pour impliquer les employés dans le travail, les PME peuvent quant à elles mobiliser des ressources immatérielles et malléables. Sujatha et al (2023) évoquent par exemple l'importance du capital psychologique des employés et de leur estime de soi liée à l'organisation que les managers peuvent induire chez les employés en reconnaissant leur travail, en valorisant leur rôle et en donnant des feedbacks constructifs. En effet, lorsque les employés se sentent comme des parties prenantes intégrées et valorisées par la hiérarchie, ils seront

capables de déployer leur créativité pour un intérêt collectif. Les managers pourraient augmenter l'autonomisation et la sécurité psychologique des employés en favorisant les normes de comportement, la stimulation intellectuelle, le soutien et les conseils, ce qui entraîne la motivation intrinsèque et la communication des opinions en toute sécurité (Kim et al, 2019). D'ailleurs, Edmondson (1999) nous fait comprendre qu'un climat de travail où les employés se sentent en sécurité lorsqu'il faut prendre des risques interpersonnels peut permettre à ceux-ci d'exprimer des idées sans crainte de représailles. Dans le contexte camerounais, cette dynamique est confirmée par Mbayong et Placide (2021) qui ont démontré qu'une culture d'entreprise axée sur les personnes explique la créativité au travail.

Dans la même veine, les relations interpersonnelles qui se vivent au jour le jour dans l'enceinte de l'entreprise peuvent grandement influencer le travail individuel mais aussi collectif. A cet effet, Mao et al. (2023) évoquent l'idée que la créativité est une activité socialement contagieuse au point où un employé créatif peut induire chez ses collègues un engagement et une implication non négligeable. Dans cette optique, la diversité des compétences, le partage d'expériences et une communication ouverte et transparente au sein des équipes est nécessaire (Kelley et Kelley, 2016). Aussi, en plus de ce soutien de l'équipe, les ressources familiales des employés ont été évoquées par Yesuf et al. (2024) comme déterminants à condition de trouver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ceci parce que la créativité est dynamisée par une double médiation impliquant une gestion rigoureuse des connaissances et un environnement de travail compétitif (Suryantini et al. 2025). Enfin, il est tout aussi intéressant de souligner l'importance des relations entre les clients et les employés dans la mesure où les comportements citoyens des clients et leurs retours constructifs constituent une ressource externe qui encourage activement les employés à être créatifs (Setyono et al. 2024).

1.2.2. Les antécédents organisationnels de la créativité des employés

Dans la littérature scientifique, l'environnement du travail des entreprises s'est avéré avoir un impact significatif sur la créativité (Ayinaddis, 2023). Dans les contextes où le travail est surchargé, stressant et crée une ambiguïté de rôles chez les employés, ces derniers ne parviendront pas facilement à se lancer dans la créativité (Mwenzi et al 2023). De Clercq (2019) avance l'idée que, pour surmonter cette difficulté, les employés doivent pouvoir mobiliser des ressources stratégiques telles que la résilience, la collaboration et la capacité à exprimer ses émotions aux autres membres de l'organisation. Par contre, Baer et Oldham (2006) montrent que, le fait que les employés soient stressés du fait de leur charge de travail élevée entraînera une focalisation sur les tâches routinières. Ce qui diminuera la capacité et la volonté de ces

employés à prendre du recul pour générer des idées originales. L'efficacité immédiate sera favorisée au détriment de l'exploration. Toutefois, Lin et al. (2025) ont adopté une approche centrée sur la personne pour nuancer cette affirmation. Selon les auteurs, le stress peut être bénéfique pour la créativité, à condition qu'il soit perçu comme un défi. Pour cela, il est nécessaire de distinguer les deux types de stress que les employés peuvent ressentir au travail : le premier étant lié aux obstacles administratifs et relationnels qui peut fortement inhiber la créativité des employés et le deuxième, lié à des objectifs ambitieux, qui peut être bénéfique pour cette dernière. Ceci dit, le stress pourrait être profitable s'il est rattaché aux objectifs personnels des employés et s'il stimule leur motivation intrinsèque. Aussi, les employés doivent être capables de transformer une situation stressante qui peut déboucher sur une crise en une situation favorable qui doit leur permettre de travailler. Ils doivent être ouverts à l'expérience et aux changements (Petrou et Jongerling, 2024), avoir un sentiment d'auto-efficacité (Olsen et al. 2025) et avoir un état d'esprit d'équipe partagé (Zhang et al. 2022).

D'un autre côté, Ayinaddis (2023) souligne l'importance du soutien organisationnel perçu par les employés. Toutefois, selon Pundt (2026), l'environnement de travail n'est pas à même de permettre la créativité. Il faut surtout qu'il y ait beaucoup d'opportunités pour que cette créativité soit possible. Dans ce sillage, le sentiment d'appel a été indexé par Duan et al. (2020) comme nécessaire. Ils affirment que le soutien organisationnel ne peut faciliter la créativité que s'il permet à l'employé de trouver un sens vocationnel à son travail d'où l'évocation du terme « appel » pour signifier cette assertion. Le leadership joue ainsi un rôle dans l'orientation des comportements des travailleurs dans l'entreprise (Setyono et al., 2024). Il agit en effet sur la satisfaction des employés (Wahyuningsih et Widianoro, 2024) et sur leur fierté organisationnelle (Al-Haraisa, 2024).

Par ailleurs, les entreprises ont un mécanisme de fonctionnement qui répond aux normes et à la vision instaurée par les dirigeants. Ces normes ont tendance à stabiliser les comportements des parties prenantes en permettant la coordination et la prévisibilité. Ainsi, l'initiative créative des employés peut entraîner une résistance dû au statut quo des dirigeants d'entreprises qui veulent exercer leur pouvoir en imposant leur vision. À ce titre, l'humilité du leader apparaît comme une condition sine qua non pour instaurer un climat de sécurité psychologique, indispensable pour que l'employé ose exprimer des idées divergentes sans crainte de jugement (Lee et Chuang, 2022). Dans le contexte spécifique des petites structures, ce leadership doit dépasser la simple gestion pour devenir entrepreneurial, s'appuyant sur des capacités de réseau pour compenser le manque de ressources internes (Widyastuti et al. 2023). Ceci a d'ailleurs été

explicités par Alshawabkeh et al (2024) qui avancent que, si les employés se sentent responsabilisés lorsqu'ils participent au processus de prise de décision, ils s'engageront davantage et rechercheront activement les nouvelles idées pour améliorer les processus. Ainsi, la créativité ne dépend plus seulement d'un investissement individuel, mais aussi et surtout de la capacité du leader à permettre et faciliter cet investissement.

1.3. Cadre théorique

1.3.1. La théorie de l'action créative individuelle

Depuis l'avènement des recherches sur la créativité, deux traditions scientifiques se sont intéressées aux processus par lesquels elle se manifeste : Les sociologues et les psychologues. D'un côté, quand les sociologues se concentrent sur les facteurs contextuels et collectifs (normes, culture, pressions sociales...) qui influencent la créativité, de l'autre les psychologues étudient plutôt les caractéristiques individuelles (traits de personnalité, motivation, ouverture d'esprit, etc.). Dans la même veine, la théorie de l'action créative propose une vision évolutive et intentionnelle pour comprendre la créativité des individus dans un contexte spécifique. Elle postule que, dans le cadre du travail en entreprise, les individus peuvent choisir de poser l'une des deux actions suivantes : l'action créative et l'action habituelle. Autrement dit, lorsqu'une personne est confrontée à un problème, elle peut soit mobiliser des habitudes et routines familières, soit choisir d'innover, de créer quelque chose de nouveau. Et ces deux options peuvent être encouragées ou freinées en fonction du contexte. En outre, ces deux actions résultent de l'influence conjointe de trois processus majeurs qui sont dépendants les uns des autres :

- Le processus de la création de sens décrit comment les employés interprètent et donnent une structure aux informations provenant de leur contexte, orientant ainsi leurs intentions et leurs actions subséquentes. Ceci passe par des schémas cognitifs qui sont développées à partir de l'accumulation et la répétition d'épisodes de comportement passés qui permettent à l'individu d'accorder un sens à l'action qui doit être posée. Le choix de l'action créative au dépend de la routine requiert une rupture du schéma d'interprétation dominant ;
- Le processus de la motivation est considéré comme un produit de l'interaction complexe entre trois facteurs clés : les objectifs (les intérêts qui déclenchent une motivation intrinsèque), les attentes (croyances de réceptivité et de capacité), et les émotions (Ford 1996). La théorie de l'action créative suggère qu'un manque dans n'importe quel processus motivationnel peut jouer négativement sur les influences des autres processus ;

– Le processus de la connaissance postule que la créativité est fonction de la capacité des employés à englober les ressources cognitives (hardskills) et comportementales (softskills) que l'individu est capable de déployer au profit de la créativité. Elles se subdivisent en trois composantes principales : la connaissance liée au domaine, les capacités comportementales et les capacités de pensée créative.

Pour conclure, l'interaction conjointe des trois processus détermine la probabilité qu'un individu s'engage avec succès dans la créativité plutôt que de suivre les routines par des actions habituelles.

1.3.2. La théorie componentielle de la créativité

Amabile (1988) a élaboré l'un des premiers modèles qui met en lumière les facteurs qui facilitent et motivent les employés à être plus créatifs dans un cadre organisationnel. Selon l'auteur, trois composantes sont essentielles à la créativité individuelle :

- L'expertise dans le domaine où l'individu exerce sa créativité : y sont incluent les connaissances, les compétences et les expériences spécifiques qu'un individu peut acquérir dans un domaine particulier. C'est pourquoi l'expertise fournit les outils cognitifs nécessaires pour résoudre des problèmes et développer des idées novatrices. Dès lors, plus un individu possède une expertise approfondie dans son domaine, plus il est apte à établir des connexions originales entre des concepts apparemment disparates ;
- Les compétences en créativité : Cette composante fait référence à la capacité d'un individu à produire des idées nouvelles et pertinentes. Ce qui englobe des capacités telles que la flexibilité de la pensée, l'aptitude à faire des associations éloignées et l'ouverture à de nouvelles perspectives. Les compétences créatives permettent à un individu de naviguer à travers des problèmes complexes et d'explorer des solutions innovantes ;
- Une motivation envers l'objectif : Amabile (1988) distingue la motivation intrinsèque, qui provient de l'intérêt personnel et de la satisfaction que l'on retire du travail créatif, de la motivation extrinsèque, qui est liée à des récompenses ou à des pressions extérieures. La recherche qu'elle a menée indique que la motivation intrinsèque est plus susceptible de conduire à des résultats créatifs, puisqu'elle favorise un engagement authentique et un désir personnel d'explorer des idées sans contraintes.

Le modèle d'Amabile (1988) souligne que la créativité n'est pas seulement le produit d'une capacité innée, mais résulte également d'un ensemble complexe d'interactions entre l'expertise, les compétences créatives et la motivation. En intégrant ces trois éléments, les organisations

peuvent mieux comprendre comment favoriser un cadre propice à la créativité au sein de leurs équipes.

2. Méthodologie

Cette recherche est purement qualitative et exploratoire. Son but est de comprendre en profondeur la perception qu'ont les employés de la créativité au travail. La méthode qualitative a été choisie parce qu'elle permet de bien saisir la portée et la signification de chaque concept au travers des discours des répondants et d'explorer de nouvelles découvertes qui ne peuvent être identifiées via une étude quantitative (Creswell et Creswell, 2017). Nous allons dans cette partie, commencer par présenter la population de l'étude, l'outil de collecte des données avant de présenter les modalités d'analyse des données.

2.1. Population de l'étude et outils de collecte des données

Notre étude empirique a été menée auprès des employés des quatre (04) PME localisées dans deux villes du Cameroun notamment Maroua et Garoua et exerçant majoritairement dans le secteur tertiaire. Nous nous sommes basés sur l'effectif des employés qui y travaillent pour sélectionner ces PME (l'effectif des employés des PME choisies varie de cinq à vingt). Par ailleurs, dans le but de garantir la richesse de nos données, nous avons diversifié les PME en limitant à deux le nombre d'employés à interviewer et n'avons inclus dans notre échantillon que les employés qui ont au moins un an d'expérience à leur poste de travail. Au final, l'échantillon est constitué de huit (08) employés donc quatre hommes et quatre femmes ; six d'entre eux ont entre 30 et 40 ans et seulement deux ont moins de 30 ans. Pour obtenir cet échantillon, nous avons procédé d'une manière progressive de proche en proche et via un informateur-relai. Nous avons arrêté nos entretiens dès lors que les avis devenaient redondants d'un interviewé à un autre.

Pour collecter les données, nous avons privilégié le mode d'entretien semi directif. Nous avons, pour cette occasion, construit un guide d'entretien qui est parfaitement aligné avec les objectifs poursuivis par cette recherche notamment, saisir la perception des employés sur la notion de créativité au travail et identifier les obstacles inhérents. Ainsi, le guide conçu comprend trois (03) thèmes principaux et onze (11) sous thèmes. Le premier thème porte essentiellement sur l'identification de l'entreprise et du répondant (il comporte quatre sous-thèmes) ; le deuxième thème porte sur la perception de la créativité au travail (constitué de trois sous thèmes) et enfin le troisième thème porte sur l'expérience de la créativité vécue par les employés sur leur lieu du travail et qui comporte quatre sous thèmes (cf. annexe pour le guide d'entretien).

Le tableau suivant décrit les caractéristiques de notre échantillon :

Tableau 2 : caractéristiques des employés interrogés

Interviewés	Fonction	Sexe	Secteur d'activité	Forme juridique	Ancienneté	Durée de l'entretien
A	Coordonnateur	M	Service	SARL	6 ans	45
B	Assistante	F	Service	SARL	2 ans	40
C	Auxiliaire pharmacie	F	Service	SARL	5 ans	39
D	Vétérinaire	M	Service	SARL	3 ans	38
E	Agent commercial	F	Service	SARL	1 an	32
F	Agent commercial	F	Commerce	Entreprise individuelle	2 ans	45
G	Responsable entrepôt	M	Commerce	Entreprise individuelle	2 ans	40
H	Chargé de la communication	M	Service	SARL	1 an	35

Source : nos données

Selon les données contenues dans ce tableau, la plupart des répondants sont dans le secteur des services et ont une ancienneté qui varie de 1 à 6 ans. De plus, on note que nos entretiens ont davantage duré avec des employés qui ont une expérience élevée à leur poste de travail.

2.2. Modalités d'analyse des données

Pour mieux exploiter les données recueillies, nous avons opté pour l'analyse de contenu thématique au travers des étapes décrites par Braun et Clarke (2006). Tout d'abord, il était question pour nous de retranscrire toutes nos données et de nous familiariser avec elles en les relisant pour en saisir le sens ; ensuite, nous avons procédé au codage ouvert qui nous a permis d'identifier les thèmes et les sous-thèmes rattachés à notre thématique ; par ailleurs, nous avons pris le temps d'examiner si ces thèmes sont en cohérence avec les contenus avant de les définir et les regrouper ; enfin, nous avons procédé à l'interprétation de nos données pour leur donner du sens.

Le tableau suivant présente les modalités de codage de nos données ainsi que quelques extraits de verbatims associés à chaque thème :

Tableau 3 : modalités de codage des données

Thèmes	Sous-thème	Code initial	Exemple de verbatim
Perception contextualisée de la créativité par les employés	Les caractéristiques d'une idée créative	Originalité/utilité de l'idée	« Les idées créatives ce sont des idées qui sont originales qui vraiment sont remarquables, qui vont réellement servir dans le cadre du travail dans l'entreprise » B
		Résolution des problèmes	« ... si on est confronté à un problème, la personne qui est créative, à chaque fois elle donne des idées qui peuvent débloquent si je peux dire résoudre le problème » A
		Amélioration de l'efficacité	« ... elle doit aider l'entreprise à s'améliorer et évoluer on est tous appelés à évoluer l'entreprise est aussi appelé à évoluer » A
	Les caractéristiques de la personne créative	La volonté du changement et d'amélioration	« ... je vois une personne qui a l'ambition quoi et qui fait tout pour modifier les choses en vue d'améliorer » E ; « ... qui va chercher à améliorer le travail en proposant des idées » F
		Le courage pour la proposition	« ...qui surtout a le courage de proposer ces idées pour le fonctionnement de l'entreprise ... mais on manque de courage » A
		La prise de risques	« ... et la prise de risque raisonnée aussi... » ; « ... cela nécessite une prise de risque colossale parce que si les choses tournent mal, on est responsable hein. » C
Obstacles psychologiques et organisationnels	Les obstacles liés au climat social	Le contrôle excessif de la hiérarchie	« Quand on côtoie des personnes influentes, qui croient tout connaître et tout maîtriser, c'est difficile qu'une personne se rapproche d'eux pour faire valoir son idée. Moi j'ai des supérieurs qui ont l'œil sur tout ... tu dois pas faire ceci, tu dois pas faire cela, on contrôle les moindres de tes actes ici ». A
		Le blâme, la critique,	« c'est un peu heu un risque parce que si les choses tournent mal, ou bien si on dit ce qui est mauvais (rire) on est responsable hein » G
		Les conflits relationnelles	« avec les collègues on a souvent quelques conflits et je pense que c'est parce que euh ici chacun n'en fait qu'à sa tête et c'est comme la compétition chacun veut prouver quelque chose moi j'ai quelques fois des difficultés à naviguer dans cet atmosphère ». C
	Les obstacles émotionnels	La peur du jugement et de l'échec	« ... il arrive souvent qu'on soit pris au dépourvu enfin, je veux qu'on soit conditionné par le jugement des autres... Ici on juge beaucoup, moindre chose que tu veux faire on dit voilà il pousse des ailes ». D

		La crainte des retombées négatives	« ...on craint en fait moi personnellement je ne veux pas paraître ridicule vous voyez et je sais que beaucoup n'osent pas s'exprimer de peur de paraître ridicules aussi... » C
		Le manque de confiance en soi	« on peut avoir l'impression que ses idées ne sont pas bonnes ou abouties, tu sais quand on manque vraiment de confiance et bien on s'interroge même sur ce que les autres vont penser des idées qu'on va mettre et on remet tout en cause » G
		L'insatisfaction générale	« à vrai dire, il y a des fois où nous ne sommes tout simplement pas motivés. Tu sais qu'on a besoin de retours non, on ne fait jamais rien pour rien » E «... la plupart du temps on est frustré ici on ne se sent pas vraiment intégré et impliqué...» B

Source : Nos analyses

3. Présentation et discussion des résultats issus de l'analyse du contenu thématique

3.1. Présentation des résultats de l'analyse du contenu thématique

La créativité dans les entreprises représente aujourd'hui une base fondamentale de performance, particulièrement dans les PME où les ressources limitées nécessitent des ajustements permanents et une capacité d'adaptation continue. En effet, les PME ne peuvent espérer innover que si les employés investissent leur temps et mobilisent leurs compétences, au-delà des exigences actuelles liées à leurs postes (Adla et al 2019). Cependant, c'est un terme très ambigu, quant à sa définition et sa perception. Les entretiens menés auprès des employés offrent une vision globale pour une compréhension enracinée dans le cadre du travail des PME au Cameroun. Les résultats des analyses font émerger deux thèmes principaux : d'une part, nous avons une perception contextualisée de la créativité des employés, et d'autre part, nous avons pu identifier les obstacles psychologiques et organisationnels qui inhibent l'expression des idées créatives dans le contexte professionnel.

3.1.1. Compréhension de la créativité au travail dans le contexte des PME au Cameroun

L'objectif premier de cette étude était de comprendre comment la créativité est perçue par les employés des PME. A ce niveau, deux sous-thèmes ont émergé de l'analyse des données : le premier explore les caractéristiques d'une idée créative et le second s'attarde sur les caractéristiques de la personne créative.

❖ Les caractéristiques d'une idée créative

Étant enracinée dans l'environnement des PME, les employés interrogés ne perçoivent pas la créativité comme une disposition abstraite ou bien artistique mais la définissent plutôt par rapport à son utilité et à son impact sur le travail en entreprise. L'originalité se lie à l'utilité pour conférer à la créativité un caractère stratégique qui peut mener à la performance organisationnelle. Au-travers des verbatims, cela se matérialise par l'abondance de mots « originalité » et « utilité » couramment relevés dans les propos des interviewés. A l'exemple du répondant B : *« les idées créatives ce sont des idées qui sont originales qui vraiment sont remarquables, qui vont réellement servir dans le cadre du travail dans l'entreprise »* et du répondant F : *« Je dirais la nouveauté c'est d'abord ça même qui définit même une idée créative et aussi je vois aussi l'importance par rapport au travail et tout... »*. Ces deux interviewés s'accordent sur le fait qu'une idée créative est perçue comme telle par sa fonction principale qui est d'apporter une valeur ajoutée au travail dans l'entreprise.

Dans la même veine, une idée créative est perçue comme indispensable à la résolution des problèmes que rencontre les entreprises dans l'exercice de leurs fonctions. Ceci parce que les répondants associent très souvent l'idée créative à la capacité de résoudre des problèmes concrets rencontrés dans le travail quotidien. A cet effet, le répondant A nous dit que : *« si on est confronté à un problème, la personne qui est créative, à chaque fois elle donne des idées qui peuvent débloquent si je peux dire résoudre le problème »* ; et le répondant H d'ajouter : *« ... heu face à des problèmes que l'on rencontre au jour le jour dans l'entreprise, cette personne peut apporter des solutions originales et adaptées »*. Ceci étant dit, une idée créative est évaluée par sa pertinence et sa portée dans les résultats de l'entreprise.

Aussi, il convient de préciser que le caractère original d'une idée est jugé non seulement à travers son utilité pratique mais aussi et surtout son applicabilité immédiate dans le but d'améliorer de façon permanente le travail, les méthodes et l'efficacité globale de l'entreprise. A ce titre, nous avons recueilli les propos du répondant A : *« pour évaluer vraiment on voit le travail hein parce c'est ça qui permet de dire que voilà ça réussi, elle doit aider l'entreprise à s'améliorer et évoluer on est tous appelés à évoluer l'entreprise est aussi appelé à évoluer »*. Le répondant C ajoute : *« après il y aura certainement un plus dans le... le fonctionnement de l'entreprise parce que l'objectif c'est ça je pense »*. Selon cette conception, une idée créative est intimement liée à l'action que l'on doit poser avec l'objectif d'améliorer les processus de travail ou de résoudre un problème quelconque. La personne créative est de ce fait caractérisée par ses dispositions à proposer les idées jugées utiles pour le travail.

❖ Les caractéristiques de la personne créative

La créativité repose autant sur des dispositions individuelles que sur un contexte favorable à leur expression. Pour saisir toute la signification de la créativité au travail, il nous a paru judicieux de comprendre les caractéristiques d'une personne créative. Tout d'abord, nous avons découvert qu'une personne créative est animée d'une volonté constante d'améliorer son travail et cela se manifeste dans ses actions. Comme nous le fait comprendre le répondant C : *« elle ne reste pas toujours enfermée dans les routines, elle invente toujours de meilleures façons d'effectuer son travail surtout qu'ici on a la latitude là, je veux dire on nous donne juste les objectifs à atteindre et... et... les... les moyens ... cela n'empêche pas qu'on réinvente les choses quand même qu'on crée »*. Lui emboitant le pas, les répondants F et D ajoutent respectivement : *« ... c'est une personne qui se réinvente qui ne reste pas coincé dans le...qui ne reste pas démodée (rire) »* ; *« elle a la volonté d'améliorer continuellement les choses dans l'entreprise et aussi d'aider l'entreprise si jamais l'entreprise est en difficultés »*. Ceci dit, l'on reconnaîtra facilement cette personne par son sens d'altruisme qui lui permettra d'avoir un comportement socialement acceptable au sein de l'entreprise. Pour cela, elle est décrite comme attentive, curieuse et observatrice de son environnement de travail comme l'affirment respectivement les interviewés D et G : *« il y a beaucoup de choses la curieuse, ouverture d'esprit, l'imagination et la prise de risque raisonnée aussi... »* ; *« ... c'est ça la curiosité constante, elle s'intéresse beaucoup à tout à des sujets variés, elle cherche à comprendre le pourquoi et le comment »*. Cette curiosité lui permettra de questionner les méthodes et les procédures actuelles et de s'intéresser à des sujets variés en vue d'élargir les champs de visions et de proposer les idées créatives.

Toutefois, parce que la proposition des idées est un acte risqué vis à vis des supérieurs hiérarchiques et du jugement des autres selon les interviewés, ces derniers caractérisent la personne créative par son courage. A cet effet, déclare l'interviewé C : *« Elle a le courage et elle dit ce qu'elle pense. Ici on fait des réunions hein et on nous demande toujours de dire les idées de débattre sur un problème mais bon on manque de courage c'est un peu heu un risque colossal parce que si les choses tournent mal, ou bien si on dit ce qui est mauvais (rire) on est responsable hein »*. Ceci dit, bien que l'entreprise ait mis en place une structure pour permettre le partage d'idées créatives, ce partage demeure risqué en ce sens que les conséquences d'une mauvaise idée sont plus élevées que les bénéfices que l'on peut espérer d'une bonne idée. Le tableau suivant fait ressortir la synthèse de cette première thématique.

Tableau 4 : synthèse des caractéristiques de la créativité des employés

Sous-thèmes	Eléments
Les caractéristiques d'une idée créative	L'originalité et l'utilité de l'idée
	La résolution des problèmes
	L'amélioration de l'efficacité globale de l'entreprise
Les caractéristiques de la personne créative	La volonté d'améliorer son travail
	Le courage pour la proposition des idées
	La prise de risques raisonnée

Source : Nos analyses

De ces analyses, il en ressort que la créativité est appréhendée par les employés comme primordiale dans l'amélioration du travail et l'optimisation des procédures.

3.1.2. Les obstacles à la créativité des employés dans les PME au Cameroun

Le second objectif de cette recherche était d'identifier les obstacles à la créativité des employés. Ainsi, deux catégories d'obstacles ont été identifiées après l'analyse de nos données : les obstacles liés au climat social et les obstacles émotionnels.

❖ Les obstacles liés au climat social

Dans le contexte du travail camerounais, l'autorité hiérarchique est perçue comme un frein à l'expression des idées par les employés. Les interviewés ont martelé un contrôle excessif de la hiérarchie qui réduit la marge d'autonomie nécessaire à toute initiative. Selon les propos de l'interviewé A, « *Il y a des choses ici qui se passent qui fait qu'on se sent inférieur pour faire entendre la voix... Comme j'ai dit c'est un risque colossal. Je ne veux pas attirer des problèmes sur moi juste parce que je veux aider, on me dit fait je fais, ne fait pas je ne fais pas* » ; « *Quand on côtoie des personnes influentes, qui croient tout connaître et tout maîtriser, c'est difficile qu'une personne se rapproche d'eux pour faire valoir son idée. Moi j'ai des supérieurs qui ont l'œil sur tout ... tu dois pas faire ceci, tu dois pas faire cela, on contrôle les moindres de tes actes ici* ». Cet employé perçoit ainsi le contrôle excessif comme une menace à leur autonomie et leur engagement dans la créativité par peur des retombées négatives. En réalité, les employés redoutent le blâme, la critique et parfois les punitions si jamais leurs idées sont jugées non pertinentes et ne donnent pas des résultats positifs comme l'affirment respectivement les interviewés G et C : « *... bon et puis c'est vrai moi je me dis que, heu si jamais je donne une idée et que ça ne marche pas je vais sûrement être blâmée mais si je reste silencieuse, je ne peux pas être blâmée et c'est ça qui bloque* » ; « *c'est un peu heu un risque parce que si les choses tournent mal, ou bien si on dit ce qui est mauvais (rire) on est responsable hein* ». Ceci dit, les employés se retiennent pour ne pas s'attirer des ennuis avec la hiérarchie.

Par ailleurs, l'environnement du travail dans les PME est rythmé par des conflits et des tensions relationnelles qui détériorent le climat social et l'harmonie entre les travailleurs. L'interviewé C avoue ses difficultés : *« avec les collègues on a souvent quelques conflits et je pense que c'est parce que euh ici chacun n'en fait qu'à sa tête et c'est comme la compétition chacun veut prouver quelque chose moi j'ai quelques fois des difficultés à naviguer dans cet atmosphère »*. Ces conflits impacteront d'ailleurs non seulement le travail individuel mais aussi et surtout le rendement général des employés. En réalité, selon ces propos, une compétition rude règne entre les employés, chacun voulant atteindre une certaine position dans la hiérarchie ou s'attirer des privilèges et de la considération des supérieurs hiérarchique et cela débouche généralement par des conflits intra personnels. Par l'aveu de l'interviewé A qui dit : *« J'ai eu à proposer l'idée et en gros elle a été appréciée par mon supérieur puisque ça va améliorer la rentabilité mais à côté j'ai eu à... à rentrer en conflit avec certaines personnes et le comble c'est que je venais à peine de commencer le travail »*, on comprend facilement que la proposition des idées expose à un risque de bannissement du groupe et de la haine des collègues et que cela peut grandement jouer sur la volonté de proposer les idées quand le besoin se manifestera dans le futur. L'interviewé B nous avoue également qu' *« elles vont générer des conflits personnels et des conflits avec les autres et ce qui va avec donc ça va également impacter négativement le travail et les résultats de l'entreprise donc »*. Ceci constitue ainsi une raison valable pour que les employés évitent de proposer les idées créatives.

❖ Les obstacles émotionnels

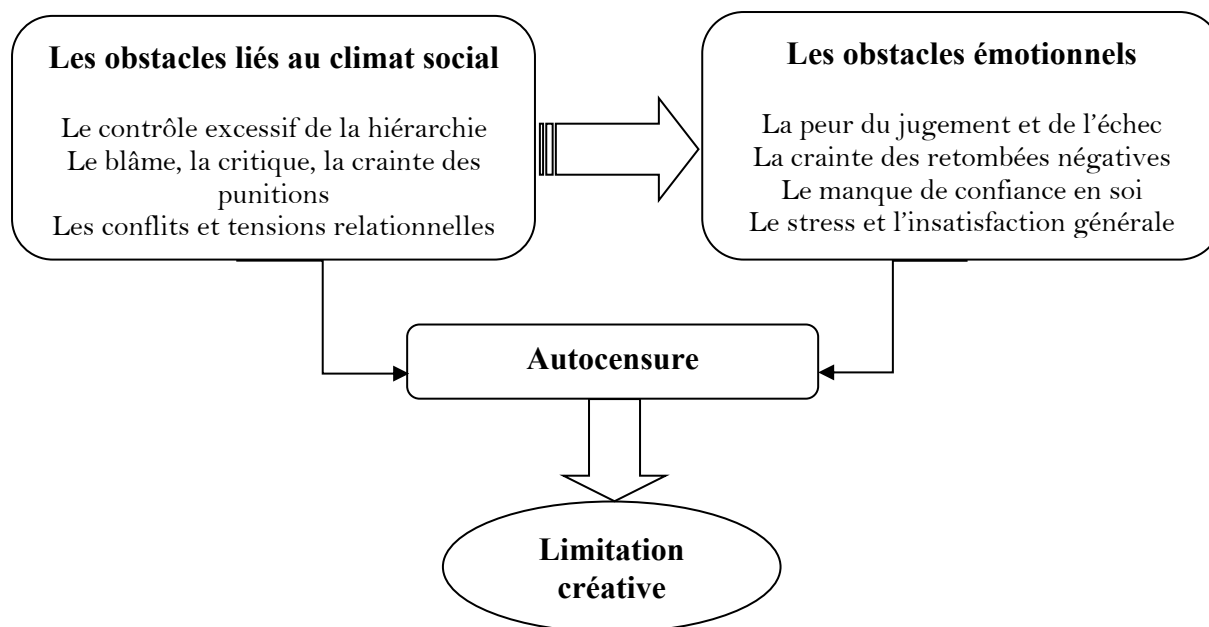
Si les employés reconnaissent le concours de la hiérarchie et des relations interpersonnelles dans leur engagement, il n'en demeure pas moins qu'ils reconnaissent également leurs blocages internes. Blocages qui sont essentiellement de nature psychologique au travers des émotions comme la peur précisément. Pour illustrer cela, nous notons les propos de l'interviewé A qui nous avoue : *« L'élément qui me vient en tête et que je pense être important c'est la peur. Le simple fait de se sentir minime devant les personnes qui se disent influentes peut décourager »*. En réalité, pour l'exercice de leur travail, les employés effectuent un calcul rationnel : celui de choisir entre se taire ou au contraire s'exprimer. Selon la majorité des interviewés, proposer les idées créatives expose à des risques non négligeables comme nous le fait comprendre l'interviewé D *« ... il arrive souvent qu'on soit pris au dépourvu enfin, je veux qu'on soit conditionné par le jugement des autres... Ici on juge beaucoup, moindre chose que tu veux faire on dit voilà il pousse des ailes »*. Ces jugements sont principalement perçus au travers des relations interpersonnelles qui peuvent conduire à l'autocensure. À cela s'ajoute la crainte du

ridicule dans le cas où les idées sont jugées inutiles ou non pertinentes. L'on comprend facilement cela au travers des propos de l'interviewé C : « ...on craint en fait moi personnellement je ne veux pas paraître ridicule vous voyez et je sais que beaucoup n'osent pas s'exprimer de peur de paraître ridicules aussi... ». Le silence devient donc une stratégie de protection, bien que cela soit perçue comme un manque de confiance en soi par l'interviewé G : « on peut avoir l'impression que ses idées ne sont pas bonnes ou abouties, tu sais quand on manque vraiment de confiance et bien on s'interroge même sur ce que les autres vont penser des idées qu'on va mettre et on remet tout en cause » ; et l'interviewé H d'ajouter : « ... et bien, on peut se tromper à tout moment... ». Ainsi, pour palier à cette peur, les employés adoptent le silence comme mécanisme de protection.

Par ailleurs, dans le contexte des PME au Cameroun, les émotions négatives occupent une place importante dans le quotidien des employés. Les interviewés décrivent tous leur travail comme une régulation constante de leurs états émotionnels. Comme nous le fait comprendre l'interviewé E « à vrai dire, il y a des fois où nous ne sommes tout simplement pas motivés. Tu sais qu'on a besoin de retours non, on ne fait jamais rien pour rien ». Autrement dit, les employés puisent leur engagement dans l'écosystème de l'entreprise avant de s'investir réellement dans leur travail. Ceci est d'autant plus vrai que la créativité est un acte volontaire et non obligatoire parce que ne figurant pas forcément dans le contrat qui lie l'employé et son employeur. L'on comprend plus cela dans la suite des propos de l'interviewé E : « ... je peux le faire si je sens que l'entreprise me valorise. Si elle ne me crée que des ennuis, si je suis toujours insatisfaite, moi je me limite toujours à ce qu'on me demande de faire ». Dans ces circonstances, les employés sont à l'affût des stimuli de l'environnement dans lequel ils évoluent afin de décider de s'impliquer ou non dans la créativité. Ceci est très marquant compte tenu du fait que très souvent, les employés expérimentent des émotions négatives déclenchées par les événements et les expériences qu'ils vivent sur le lieu du travail. Nous notons à cela les verbatims de l'interviewé B : «... la plupart du temps on est frustré ici on ne se sent pas vraiment intégré et impliqué...», l'interviewé G qui ajoute : «... il y a le stress ici et la fatigue également qui peut réduire notre capacité à réfléchir » ; et l'interviewé A qui avoue : « à eux seuls, les clients suffisent à tout faire péter... encore que je suis sous pression entre la coordination de tout ce qui se passe à la cuisine et tout... ». Ainsi, face à ce constat, nous notons que les émotions jouent un rôle non négligeable dans l'implication des employés. La frustration, le manque de motivation, la fatigue ainsi que le stress peuvent réduire la capacité des employés à imaginer et proposer des idées créatives.

La figure suivante détaille le modèle analytique de la compréhension des obstacles à la créativité des employés.

Figure 1 : modèle analytique de la compréhension des obstacles à la créativité des employés dans les PME du Grand Nord camerounais :



Source : Nos analyses

En somme, l'analyse du contenu thématique nous montre que les employés des PME camerounaises possèdent une compréhension très contextualisée de la créativité et de son importance dans le fonctionnement d'une entreprise. Cependant, le milieu organisationnel marqué par une rigidité structurelle et les contrôles excessifs de la hiérarchie génère la peur, l'autocensure et la surcharge émotionnelle qui empêchent les employés de proposer les idées créatives et de sortir des routines. Les obstacles à la créativité ne relèvent donc pas d'un déficit des capacités intellectuelles mais surtout d'un manque de cadre structuré pour l'expression des employés. Ces résultats soulignent ainsi l'importance, pour les dirigeants des PME, de travailler sur le climat organisationnel et les pratiques managériales qui conditionnent l'expression du potentiel créatif des employés.

3.2. Discussion des résultats de l'analyse du contenu thématique

3.2.1. Une contextualisation de la créativité au travail dans les PME au Cameroun

L'analyse du contenu thématique des discours des répondants met en lumière une double perception de la créativité qui s'aligne avec l'évolution de la littérature scientifique. D'une part, une idée créative est définie par les répondants par son utilité notamment à travers la résolution des problèmes et l'amélioration de l'efficacité globale de l'entreprise. Cette posture valide

empiriquement la composante d'effectivité évoquée par Runco et Jaeger (2012) qui postulent qu'un produit ne peut être qualifié de créatif que s'il répond aux exigences d'originalité et d'utilité dans un contexte donné. En effet, ces termes ont été évoqués par plusieurs auteurs avant eux. D'autre part, les répondants ont été amenés à caractériser une personne créative dans le but d'élargir le champ définitionnel ; à cet effet, ils ont valorisé non seulement les résultats finals mais les postures comportementales et cognitives telles que la curiosité, l'observation et une volonté d'amélioration constante. En insistant sur cette « volonté constante », nos résultats corroborent l'approche neurocognitive proposée par Green et al. (2024), selon laquelle la portée de la créativité réside dans l'effort conscient de recherche pour s'écarter des associations automatiques et routinières. Ainsi, la créativité est perçue comme un engagement cognitif et un effort de recherche des solutions originales face aux contraintes de l'entreprise.

Par ailleurs, il convient de distinguer la créativité, définie comme le processus cognitif de génération d'idées nouvelles (Runco et Jaeger, 2012 ; Green et al., 2024) de l'innovation qui désigne l'implémentation de ces idées dans le processus du travail. Si la frontière entre ces deux mécanismes est nettement soulignée dans la littérature scientifique, elle tend à se fondre dans le contexte camerounais. Les employés interviewés ne qualifient une idée de créative que lorsque celle-ci débouche sur une amélioration concrète du travail ou sur la résolution rapide de problème rencontré. Ce glissement traduit l'émergence d'une créativité utilitariste où la valeur d'une idée n'est perçue que par sa finalité. Dès lors, cette validation interroge les modèles occidentaux et enrichit la littérature sur la créativité dans le domaine organisationnel.

3.2.2. L'environnement des PME comme sources d'entraves à la créativité des employés

L'initiative créative des employés se heurte à des barrières structurelles et managériales érigées dans l'enceinte même des entreprises. Selon les résultats de nos analyses, nous comprenons que ces barrières sont constituées tout d'abord par des normes, des exigences du travail et des contrôles excessifs de la hiérarchie. Ce constat a d'ailleurs été confirmé par Mbayong et Placide (2021) qui ont suggéré qu'une culture trop axée sur la stabilité des procédures est une barrière à l'exploration. Pourtant, une nuance a été soulignée par Olsen et al (2025) concernant les exigences du travail. Selon eux, il convient de faire une distinction nette entre les exigences liées aux défis et celles qui constituent une entrave. Aussi, le rôle du leader a été fortement indexé ; selon nos résultats, les leaders autoritaires ont un ego qui fait qu'ils perçoivent la volonté des employés à être créatifs non pas comme un avantage mais comme une menace à leurs connaissances. Cette assertion rejoint l'avis de Lee et Chuang (2022) qui pensent que,

pour qu'il y'ait créativité, il faut que les leaders adoptent l'humilité devant les propositions des employés et qu'ils reconnaissent leurs limites.

Par ailleurs, il nous est apparu que l'environnement du travail dans les PME est rythmé par des conflits et des tensions qui détériorent le climat social et l'harmonie entre les travailleurs et qui constitue une entrave à la créativité. Contrairement à cette assertion, De Clercq et al (2017) pensent qu'un conflit peut être profitable s'il est lié à la tâche et s'il implique une certaine compétition entre les travailleurs. Cet avis a d'ailleurs été repris par Suryantini et al. (2025) qui expliquent qu'une compétition entre les employés est nécessaire parce qu'elle leur permettra de se surpasser par rapport à leurs collaborateurs. Il est intéressant de constater que le contexte camerounais est marqué par des codes relationnels précis entre autres l'évitement du conflit, le contournement verbal et une déférence marquée envers les aînés. Les tensions interpersonnelles traduisent une méfiance camouflée dans le sens où les critiques directes sont évitées pour ne pas exposer l'autre à une humiliation. Ceci engendre à cet effet un climat où prédomine les non-dits et les rumeurs.

Au-delà des contraintes managériales et structurelles, les facteurs les plus inhibiteurs se situent au niveau psychologique avec des émotions telles que la peur du jugement, la crainte des conséquences négatives, le stress et la frustration. Ces manifestations corroborent l'affirmation selon laquelle le processus de la créativité tel que théorisé par Green et al (2024) constitue une expérience intrinsèquement anxiogène dans la mesure où elle exige de l'individu un effort conscient de rupture avec les associations évidentes et routinières de son environnement pour naviguer dans l'incertitude. Cette vulnérabilité est exacerbée dans un contexte contraignant comme le démontre Lee et Chuang (2022) à travers le concept de Voice Safety Climate. Selon les auteurs, la créativité est perçue par les employés comme un comportement à haut risque en l'absence d'un leader humble parce qu'ils anticipent un coût psychologique élevé comme la peur et la crainte. Ces résultats rejoignent aussi ceux de Olsen et al (2025) qui affirment que les demandes d'entraves altèrent l'auto efficacité créative des employés et les poussent à interioriser leur peur de l'échec. Dans le contexte camerounais, cette peur dépasse le cadre professionnel ; elle menace la réputation et le statut social de l'employé au sein de la communauté.

Enfin, il a été démontré que les employés expérimentent le stress dû à la charge du travail et des événements qu'ils vivent sur le lieu du travail et que ce stress constitue un obstacle à leur créativité. Ces résultats contredisent ceux de Lin et al (2025) qui pensent que le stress lié à des objectifs ambitieux peut grandement favoriser la créativité des employés. Aussi, la surcharge

du travail ne constitue pas un frein en soi selon De Clercq et Belausteguigoitia (2019), parce que ses effets peuvent être escomptés par le soutien et le partage des émotions au sein du groupe. En somme, l'analyse des obstacles à la créativité dans le contexte spécifique des PME au Cameroun invite à distinguer la portée universelle des processus psychologiques d'inhibition des spécificités socio-culturelles propre à ce terrain d'étude. D'une part, il est unanimement prouvé que la peur du jugement, le stress ou de façon générale l'insécurité psychologique paralysent la créativité des employés (Lee et Chuang, 2022 ; Olsen et al., 2025). D'autre part, la forme que prennent les contrôles hiérarchiques et les tensions interpersonnelles s'explique par les normes sociales traditionnelles caractérisant le contexte camerounais. La hiérarchie est fortement paternaliste, et ne donne pas la marge de manœuvre à une initiative constructive des employés qui peut être perçue comme une transgression des codes sociaux d'obéissance.

Conclusion

Cette étude avait pour objectif principal d'explorer les mécanismes de créativité des employés dans les PME au Cameroun. Autrement dit, il était question de comprendre comment cette créativité est perçue et vécue par ces derniers. L'analyse du contenu thématique nous montre que les employés des PME interrogés possèdent une compréhension très contextualisée de la créativité et de son importance pour le fonctionnement d'une entreprise. Cependant, l'environnement organisationnel des PME marqué par des conflits interpersonnels, une rigidité structurelle et les contrôles excessifs de la hiérarchie génère la peur, le stress, l'autocensure et la surcharge émotionnelle qui empêchent les employés de proposer les idées créatives et de poser des actions créatives pour sortir des routines. Ainsi, les obstacles à la créativité ne relèvent pas d'un déficit des capacités intellectuelles mais d'un manque de cadre structuré pour l'expression et l'initiative des employés.

Ces résultats apportent une pierre à l'édifice dans les travaux scientifiques issus de la littérature scientifique sur la créativité des employés en contexte organisationnel. En réalité, au travers de la théorie componentielle de la créativité, on comprend qu'il y a autant de facteurs organisationnels qui influencent la motivation intrinsèque des employés considérée par Amabile (1988) comme fondement de la créativité. Aussi, en croisant cette théorie avec l'approche de Ford (1996), il nous apparaît logique qu'un employé puisse choisir volontairement de rester dans sa zone de confort si le milieu dans lequel il évolue ou son état émotionnel lui fait comprendre qu'il est trop risqué d'être créatif. En outre, ces résultats suggèrent que les dirigeants devraient prendre en compte les facteurs psychologiques qui

concourent à la créativité s'ils veulent améliorer leur capacité d'adaptation et leur compétitivité. Ces facteurs invitent à l'optimisation des pratiques de Gestion des Ressources Humaines dans l'entreprise en tenant compte de la dimension émotionnelle en vue de la création d'un climat favorable à la collaboration et la coopération entre les employés.

Toutefois, malgré la richesse de nos analyses, cette recherche souffre de limites qui ouvrent autant de voies pour des investigations futures. En premier lieu, la nature exclusivement qualitative de notre démarche, bien qu'indispensable pour capter la profondeur des perceptions et du vécu émotionnels des employés, limite la généralisation statistique des résultats. En deuxième lieu, il y a une absence de triangulation des sources et une absence de confrontation avec le point de vue des dirigeants, les données reposant exclusivement sur les perceptions des employés dont le nombre est limité, ce qui évoque le risque de biais de désirabilité sociale. Aussi, la méthodologie adoptée exclue une observation expérimentale directe des comportements créatifs des employés. En dernier lieu, l'étude s'est concentrée spécifiquement sur les PME localisées dans la région du Grand Nord Cameroun et ne permet pas de mettre en valeur les variations qui peuvent être identifiées dans d'autres régions du fait des différences culturelles. Dès lors, il apparaît nécessaire de prolonger ce travail par une étude quantitative de grande envergure qui aura pour but non seulement de tester empiriquement la relation de cause à effet entre les facteurs identifiés comme obstacles et la créativité des employés, mais aussi d'élargir l'échantillon pour intégrer d'autres régions du Cameroun.

ANNEXE : Guide d'entretien

Thèmes	Questions
Identification de l'entreprise et du répondant	Quel est le secteur d'activité dans lequel l'entreprise opère et quel est l'effectif du personnel ?
	Quelle formation avez-vous suivie ?
	Quelle fonction occupez-vous dans l'entreprise ?
	Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?
Compréhension de la créativité	Selon votre perception, comment peut-on reconnaître une personne créative dans une entreprise ?
	Et selon vous, comment peut-on évaluer les idées créatives proposées par ces personnes ?
	Dans votre travail, pouvez-vous nous donner quelques exemples des idées créatives que vous connaissez pour le bon fonctionnement d'une entreprise ?
Les obstacles à la créativité des employés	Avez-vous déjà eu à modifier votre processus de travail en vue d'une amélioration ? Si oui, parlez-nous de votre expérience.
	Pouvez-vous nous parler des détails ou des problèmes concrets qui peuvent vous empêcher d'être créatif(ve) dans l'entreprise ?
	Quelles sont selon vous, les dispositions qui doivent être prises pour que vous déployiez votre créativité dans l'entreprise ?
	Avez-vous d'autres choses à ajouter liées à la créativité au travail ?

BIBLIOGRAPHIE

- Adla, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2019). Manager l'innovation en PME: Focus sur la gestion des ressources humaines. Éditions EMS. DOI:10.7202/1069288ar
- Al-Haraisa, Y. E. (2024). Ethical leadership and employees' creativity: The mediating role of organizational pride. *Foundations of Management*, 16(1), 25-40. DOI:10.2478/fman-2024-0002
- Alshawabkeh, I., Ahmad, N. N., Rashid, A. H. A., Panatik, S. A., Al-Rusa, A., & Liyana, A. (2024). The role of transformational leadership and psychological empowerment toward employee creativity. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 11(2.2), 299-318. DOI:10.14738/assrj.112.2.16425
- Amabile, T.M. (1982). Social psychology of creativity: A cons en suaI assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(5), 997-1013, doi: 10.1037//0022-3514.43.5.997.
- Amabile, T. (1988), A model of creativity and innovation in organizations, *Research in Organizational Behavior*, Vol 10, pp123-167
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185–201. [https://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-S](https://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S)
- Amabile, T. M., et Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Ayinaddis, S. G. (2023). Workplace factors that influence creativity and innovation in micro and small-scale enterprises: Enterprise level analysis. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 15(6), 767-778. DOI:10.1080/20421338.2023.2190260
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963–970. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.963>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. DOI:10.1191/1478088706qp063oa
- Carrier, C. (2007). *Principes et pratiques de gestion de la créativité organisationnelle en contexte de PME*. 23e Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, Fribourg, Allemagne.

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2019). Reducing the harmful effect of work overload on creative behaviour: Buffering roles of energy-enhancing resources. *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 5-18. DOI:10.1111/caim.12278
- De Clercq, D., Mohammad Rahman, Z., & Belausteguigoitia, I. (2017). Task conflict and employee creativity: The critical roles of learning orientation and goal congruence. *Human Resource Management*, 56(1), 93-109. <https://doi.org/10.1002/hrm.21761>
- Duan, W., Tang, X., Li, Y., Cheng, X., & Zhang, H. (2020). Perceived organizational support and employee creativity: The mediation role of calling. *Creativity Research Journal*, 32(4), 403-411. DOI:10.1080/10400419.2020.1821563
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. DOI:10.2307/2666999
- Ferrary, M. (2021). Market for competences: When attractiveness drives competitiveness. In *Managing Competences* (pp. 145-162). Taylor & Francis. DOI:10.1201/9781003043355-10
- Ford C.M. (1996). « A theory of individual creative action in multiple social domains », *Academy of Management review*, 21, n°4, p. 1112–1142. <https://doi.org/10.2307/259166>
- Green, A. E., Beaty, R. E., Kenett, Y. N., & Kaufman, J. C. (2024). The process definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 36(3), 544-572. <https://doi.org/10.1080/10400419.2023.2254573>
- Kala Kamdjoug, J. R. (2023). The influence of social network communication on the buying behavior of Cameroonian consumers on social e-commerce platforms. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(5), 1319-1348. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2022-0329>
- Kampylis P.G., Valtanen J. (2010). Redefining Creativity - Analyzing Definitions, Collocations, and Consequences, *The Journal of Creative Behavior*, 44, n° 3, p. 191-214. DOI:10.1002/j.2162-6057.2010.tb01333.x
- Kaufman, J. C. et Sternberg, R. J. (eds.). (2010). *The Cambridge handbook of creativity*. New York: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511763205>
- Kelley D., Kelley T. (2016). La confiance créative : Tous innovateurs avec le design thinking, InterEditions.
- Kim, B. J., Park, S., & Kim, T. H. (2019). The effect of transformational leadership on team creativity: sequential mediating effect of employee's psychological safety and creativity. *Asian Journal of Technology Innovation*, 27(1), 90–107 DOI:10.1080/19761597.2019.1587304

- Lee, C. Y., & Chuang, A. How Humble Leaders Foster Employee Creativity: A Cross-Level Path Model. <https://doi.org/10.18536/jge.2020.01.04>
- Lin, S., Ivcevic, Z., & Brackett, M. (2025). Creativity under stress at work: A person-centered approach. *Creativity Research Journal*, 1-17. DOI:10.1080/10400419.2025.2594357
- Mao, J. Y., Xiao, J., Liu, X., Qing, T., & Xu, H. (2023). Emulating coworkers: How and when coworker ideation facilitates employee ideation. *Creativity Research Journal*, 35(1), 99-115.
- Mbayong, N. A., & Placide, D. N. N. (2021). Assessing the role of organisational culture on workforce creativity; an assessment of the support staff of university of Bamenda, cameroon. *European journal of management and marketing studies*, 6(2). DOI:10.46827/ejmms.v6i2.1000
- Mellard M. (2020). *L'identification d'antécédents de la créativité organisationnelle : une approche configurationnelle appliquée aux industries créatives*. Gestion et management. Université Grenoble Alpes [2020] DOI:10.70675/6f4ff15fzcbd4z4ef5za002z76d151c24c76
- Nakagawa T., Roosen P.P. (2008). Overcoming Inventoritis: The Silent Killer of Innovation (Guide for Manufacturing and Technology Organizations), Happy About.
- Olsen, E., Jensen, M. T., Solheim, M. C., & Iakovleva, T. (2025). Antecedents of creativity in small and medium-sized enterprises: A job demand-resources perspective. *Technology, Knowledge and Learning*, 30(2), 1207-1229. DOI:10.1007/s10758-025-09827-9
- Petrou, P., & Jongerling, J. (2024). Incremental and radical creativity in dealing with a crisis at work. *Creativity Research Journal*, 36(2), 378-394. <https://doi.org/10.1080/10400419.2022.2137209>
- Pundt, A. (2026). Creative Opportunities at Work. A New Concept and Its Relevance for Employee Creativity and Well-Being. *Creativity Research Journal*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/10400419.2026.2647191>
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92–96. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>
- Setyono, H., Adawiyah, W. R., & Fitriani, S. (2024). Transformational leadership and consumer citizenship behavior on employee creativity: The mediating role of intrinsic motivation. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis Yurpedumenu: Universitas Ahmad Dahlan*, 14(2), 256-270. DOI:10.12928/fokus.v14i2.10593
- Sternberg R.J., Lubart T.I. (1999). « The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms », dans STERNBERG R.J. (dir.), *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, Cambridge, p. 3 15.

- Sujatha, M., Mukherjee, U., Singh, N., & Bamel, U. (2023). Improving creativity among SME employees: exploring the role of organization-based self-esteem and psychological capital. *Employee Relations: The International Journal*, 45(4), 944-965. DOI:10.1108/ER-04-2022-0188
- Suryantini, N. P. S., Arsawan, I. W. E., Koval, V., Demirova, S., Azizah, A., & Udovychenko, V. (2026). Boosting Employee Creativity in SMEs: Double Mediation of Knowledge Management and Competitive Work Environment. *Societies*, 16(1), 33. <https://doi.org/10.3390/soc16010033>
- Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Comprendre l'échec : mortalité organisationnelle et approche fondée sur les ressources. Ottawa, ON, Canada: Statistique Canada.
- Tromp, C., & Sternberg, R. J. (2024). How constraints impact creativity: An interaction paradigm. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 18(6), 948. DOI:10.1037/aca0000493
- Wahyuningsih, S. H., & Widianoro, V. A. (2024). Developing Employee Creativity and Antecedents: Driving Sustainability for Business Effectiveness. In E3S Web of Conferences (Vol. 571, p. 01010). EDP Sciences. DOI:10.1051/e3sconf/202457101010
- Widyastuti, N.S., Ingkadijaya, R., Arafah, W., & Djati, S. P. (2023) Entrepreneurial Leadership and Network Capability Influence on Creativity and Innovation Organization of Culinary MSME in DKI Jakarta. *European Modern Studies Journal* Vol 7 No 4. DOI:10.59573/emsj.7(4).2023.17
- Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*, vol.18, n°2, p. 293-321 DOI:10.5465/AMR.1993.3997517
- Yesuf, Y. M., Getahun, D. A., & Debas, A. T. (2024). Determinants of employees' creativity: modeling the mediating role of organizational motivation to innovate. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 8. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00364-w>
- Zhang, H., Li, F., & Reynolds, K. J. (2022). Creativity at work: exploring role identity, organizational climate and creative team mindset. *Current Psychology*, 41(6), 3993-4000. DOI:10.1007/s12144-020-00908-9