



HAL
open science

Impact des conditions de travail sur l'amélioration de la productivité des salariés dans les entreprises camerounaises

El Hadj Aminou, Luther Talla

► **To cite this version:**

El Hadj Aminou, Luther Talla. Impact des conditions de travail sur l'amélioration de la productivité des salariés dans les entreprises camerounaises. 2025. <hal-04966671>

HAL Id: hal-04966671

<https://hal.science/hal-04966671v1>

Preprint submitted on 3 Mar 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Copyright - All rights reserved

Impact des conditions de travail sur l'amélioration de la productivité des salariés dans les entreprises camerounaises

AMINOUE, E.¹, TALLA, L.F.²

1. Doctorant, Université de Ngaoundéré, aminouelhadj97@gmail.com

2. Enseignant-Chercheur, Université de Ngaoundéré

Résumé

Le caractère humaniste de l'homme le permet de faire recours à ses besoins afin de satisfaire tous son entourage. Les conditions dans lesquelles il évolue sont l'essence de leur inefficacité au travail. Ces conditions de travail dans le cadre d'un travail en entreprise sont : contraintes managériales, les conditions temporelles, les conditions organisationnels, l'intensité du travail. Beaucoup d'études ont été menées dans le domaine de l'amélioration des conditions de travail des salariés, mais peu se sont intéressées sur l'effet de celles-ci sur la productivité des salariés. Cette étude tente à déterminer l'influence des conditions de travail sur l'amélioration de la productivité des salariés au dépend de leur caractère motivant ou non. Les résultats issus de l'échantillon de 41 entreprises montrent que les conditions démotivantes sont nuisibles pour la performance humaine. Par contre l'aménagement du temps de travail et la motivation n'impactent pas véritablement d'une manière statistique, sur le rendement des travailleurs.

Mots clés : Productivité, conditions de travail, salarié

Impact of working conditions on improving employee productivity in Cameroonian companies

Abstract

The humanistic character of man allows him to use his needs to satisfy all those around him. The conditions in which they evolve sometimes contribute to their inefficiency at work. These working conditions in the context of a company's work: managerial constraints, temporal conditions, organisational conditions, work intensity. It is in this perspective that we were led to analyse the impact of working conditions on the improvement of employee productivity. To this end, we considered demotivating conditions, conditions related to the organisation of working time, the improvement of working conditions and motivation. After analysis we realized that demotivating conditions have a negative influence on the performance of the staff and on the other hand, conditions related to the organization of working time have a positive relationship with the productivity of the employees. The improvement of working conditions has a significant impact on motivation; hence it has no effect on employee productivity.

Keywords: Productivity, working conditions, employee.

Introduction

Depuis des années la révolution industrielle se caractérise pour l'entreprise par le fait que l'accent est mis sur la production. La main d'œuvre est abondante et les problèmes sont d'ordre technique, liés à la fabrication. À ce stade, la tâche du responsable du personnel concerne avant tout les activités d'embauche ou de licenciement, l'étude des rémunérations ou l'analyse des postes. Les problèmes d'organisation du travail deviennent de plus en plus cruciaux avec l'évolution des techniques et la croissance des entreprises. De nos jours, les employés sont nombreux à souffrir de leur vie professionnelle. Le chantage à l'emploi, les réorganisations au sein des entreprises, le recours extrême à la sous-traitance et le management à distance par le numérique ont mis en tension des salariés fragilisés par les crises.

Sur la base des données de l'enquête Conditions de travail de 1998, Askénazy et Caroli (2003) mettent en évidence que des innovations organisationnelles comme la rotation des tâches ou la mise en place de normes de qualité sont associées à un accroissement des risques professionnels, de la charge mentale du travail et des accidents de travail bénins. Ainsi, la question de la relation paradoxale entre diffusion des innovations organisationnelles et dégradation des conditions de travail reste entière (Coutrot, 1995 et 2000 ; Algava et al, 2014). Aujourd'hui, travailler ou ne pas travailler reste, quoi qu'on en dise, un élément majeur de différenciation sociale. Cependant, cette distinction ne doit pas occulter l'importante diversité existant entre les salariés du point de vue de leurs conditions de travail.

Le concept de conditions de travail nous renvoie à des réalités diverses dans le temps et l'espace : celles d'aujourd'hui ne sont pas celles de demain ; celles d'ailleurs sont bien différentes des nôtres. Au-delà de cette diversité situationnelle, les mécanismes de construction de cette réalité montrent que ces conditions sont le résultat d'une acceptation sociale plus ou moins grande de la souffrance au travail. Selon Joras (1992), on désigne habituellement par « condition de travail », l'ensemble des rapports entre les salariés et leur travail, et toutes les autres caractéristiques de la situation dans laquelle s'exercent leurs activités, ainsi que les conséquences sur leur santé délimitant un domaine et les facteurs de vie au travail. Gollac et Volkoff (2000) pensent que pour être reconnues explicitement, les conditions de travail, constructions sociales doivent être socialement acceptées comme telles, pour cela, elles se doivent d'être à la fois identifiables et attribuables. Touate et Bennouna (2019) précisent quant à eux que les conditions de travail sont l'ensemble des facteurs qui, pour l'exercice d'une activité professionnelle donnée, influent sur la santé physique et psychologique de l'individu, ainsi que sur les risques auxquels il est soumis. C'est ainsi un ensemble de règles qui portent sur l'organisation du travail dans l'entreprise : durée du travail, congés, ambiances ; l'hygiène et sécurité. Le travailleur est tout autant motivé par les meilleures conditions qui caractérisent son travail afin de donner le meilleur. Mais, dans

cette logique, on ne distingue pas nettement la part de l'augmentation de la productivité qui peut être liée à tel ou à tels facteurs, à telle ou à telles actions.

Cet ainsi que Touate et Bennouna (2019) font remarquer que la littérature sur le management des hommes et leur épanouissement tout en identifiant les critères ou variables se rapportant aux conditions de travail (les facteurs physiques et environnementaux, les facteurs organisationnels, les facteurs sociaux et les facteurs psychologiques) qui sont associés à la productivité des salariés et ainsi à la performance des organisations. Ainsi, plusieurs études ont été menées dans ce sens, au cours de cette décennie : Bendiabdellah et Tabeti (2008) ont menés une étude exploratoire sur les Conditions de travail et climat social dans les PME Algériennes ; Douanla et al., (2020) ont démontré le rôle modérateur du support organisationnel sur la relation entre les conditions de travail et l'implication organisationnelle du personnel ; Njaya et Tidjani (2020) ont mis l'accent sur l'ambiance au travail et la productivité du personnel. Il apparaît alors que les conditions de travail constituent un domaine où il existe une divergence de points de vue entre les travailleurs et les employeurs. Lainé et Lizé (2024) pense que les salariés qui progressent en changeant d'entreprise sont ceux qui sont plus satisfaits des conditions de travail quand il ne passe pas par le chômage. L'objet du présent travail est de voir si l'impact des conditions de travail sur la productivité des salariés n'est-il pas fonction de leur caractère motivant ou alors démotivant. Notre problématique de recherche s'articule autour des questions suivantes: la perception du caractère plus ou moins motivant des conditions de travail n'est-elle pas diversement appréciée par les salariés ? Comment caractériser les conditions de travail les plus motivants et donc les plus propices (favorables) à l'accroissement de la productivité ?

Le présent article est organisé autour de trois points. Le premier point présente les fondements théoriques des conditions de travail sur la productivité des salariés. Nous en profiterons pour énoncer les hypothèses à tester. Le deuxième présente le cadre méthodologique de la recherche. Le troisième va s'appesantir sur la présentation et la discussion des résultats empiriques.

1. Revue de littérature et développement des hypothèses

A cette époque où, la compétition se joue à l'échelle mondiale, l'amélioration des conditions de travail des salariés reste l'un des domaines privilégiés de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et demeure un élément décisif de la compétitivité des entreprises. Les profondes mutations intervenues dans la gestion du personnel notamment l'abandon progressif du schéma taylorien de l'organisation scientifique du travail en tant que modèle de référence ont permis la mise en place de nouveaux modes de gestion des hommes et de nouveaux modes d'organisation. Il existe aujourd'hui une importante diversité existant entre les salariés du point de vue de leurs

conditions de travail. Ce n'est pas le travail qui est pénible en lui-même, mais plutôt certaines conditions de son exercice (Abord de Chatillon, 2006).

1.1 Cadre théorique des aspects des conditions du travail et de la productivité

Depuis des siècles et à travers la croissance du monde de travail, les conditions de travail des organisations trouvent une place évolutive dans un contexte de développement des moyens mis à la disposition des salariés pour mener d'une manière efficace le travail quotidien. Les lignes qui suivent porteront sur les théories mobilisées et les différentes hypothèses sous-jacentes de cette étude.

1.1.1 Théorie de la motivation

De nombreuses recherches ont mis l'accent sur le concept de motivation « décisif pour la survie des entreprises ». Cette théorie facilement applicable dans les entreprises ce qui a introduit à de nombreuses recherches sur les facteurs de motivation. Pourtant, elle confond de part et d'autre, la motivation à la satisfaction. La motivation est de ce fait, subdivisée en deux : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. Aussi on trouve, l'amotivation.

L'amotivation ou l'absence de motivation, c'est lorsque l'individu réalise mécaniquement ses activités, il n'a pas de contrôle sur ses comportements et ne s'interroge pas sur ce qui le pousse à agir. Nuttin (1980) compare cela à une sorte d'aliénation.

1.2 Développement des hypothèses

1.2.1 Les conditions démotivantes des salariés et la productivité

L'absence d'une mise en valeur des qualités et des compétences d'un salarié est très souvent synonyme de démotivation. Cette situation entraîne un manque de reconnaissance. L'équilibre entre la vie et le travail est loin d'être négligé. Quand le travail empêche les employés de s'épanouir personnellement ; ils ne sont pas bien dans leur travail et ils ont tendance à aller voir ailleurs si l'herbe est plus verte. De plus l'ambiance de travail est également un élément important contre la démotivation des employés (Njaya et Tidjani, 2020). L'estimation d'un mauvais management entraîne un impact négatif sur l'équipe et les collaborateurs qui la composent. Depuis une trentaine d'années, la proportion de salariés dont le rythme de travail est déterminé simultanément par des contraintes (hors contrôle ou suivi informatisé) a beaucoup augmenté, passant de 6 % en 1984 à 35 % en 2013. En 1984, certaines contraintes caractérisaient plutôt les emplois dans l'industrie et d'autres les emplois dans les services (Coutrot et al., 2007) ; les frontières sont beaucoup plus floues aujourd'hui et près d'un tiers des salariés cumulent des contraintes de type marchand (avoir son rythme de travail contraint par une demande extérieure - clients, public – obligeant à une réponse immédiate) avec des contraintes de type industriel (avoir son rythme de travail contraint par le déplacement automatique d'un produit ou d'une

pièce, par la cadence automatique d'une machine ou encore par des normes ou des délais à respecter en une journée au plus).

Plus les conditions de travail sont mauvaises et dégradées par la crise, plus l'insécurité sanitaire est forte. La crise sanitaire est associée à une dégradation de l'état de santé perçue des travailleurs. Ils sont 30 % à déclarer un état de santé altéré en janvier 2021, contre 25 % dans l'édition 2019 de l'enquête Conditions de travail (24 % et 25 % en 2013 et 2016 respectivement) (Coutrot 2019). Au niveau de la santé psychique, la dégradation est encore plus forte l'exercice du travail (y compris trajets) qu'en dehors du travail. Les conditions de travail souvent difficiles des travailleurs de la santé ont fait l'objet de nombreuses recherches et semblent s'être aggravées récemment, suite à différentes vagues de réorganisation mettant l'accent sur des critères plus stricts de productivité et d'efficacité (Beatriz et al, 2021 ; Mwenzi, 2022).

C'est dans ce sens que nous formulons l'hypothèse suivante :

H1 : Les conditions démotivantes de travail influencent négativement la productivité des salariés.

1.2.2 L'aménagement du temps de travail et productivité des salariés

Le passage d'un temps de travail, intimement lié aux rythmes naturels, à un temps industriel, plus artificiel et soumis à la contrainte des horaires, ne se fit pas sans difficulté. L'aménagement du temps de travail constitue ainsi l'une des diverses modalités de flexibilité du travail et de l'emploi à la disposition de l'entreprise pour s'adapter aux évolutions de marché. Selon Louart (1995), l'aménagement du temps de travail permet de concilier des rationalités technico-économiques et sociopolitiques des logiques collectives et individuelles parce qu'il est le support d'un plus global de réorganisation de l'entreprise. L'aménagement du temps de travail peut favoriser une organisation des entreprises (Chenu, 2002).

Les politiques d'aménagement des temps, mises en œuvre dans les entreprises, doivent concilier les aspirations des salariés, les contraintes technologiques et économiques et le respect des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles. Ces politiques concernent la durée de la vie active, le cadre annuel des présences, les cadres mensuels, hebdomadaires et quotidiennes et les horaires particuliers, le travail à temps partiel. Il est clair que maintenir les avantages du travail et une haute exigence morale pour atteindre de la part des employés une bonne performance et une bonne productivité, est d'une très haute valeur pour une entreprise. Ce qui motive l'employé à s'adonner à son travail ce n'est pas seulement le taux de salaire le plus souvent ceci n'a qu'un effet éphémère (Bué et Rougerie, 1999). Le plus important est la condition dans laquelle les employés travaillent.

L'entreprise depuis toujours s'est attribué la part de lion dans la répartition du temps des salariés. Aujourd'hui, ils sont nombreux ceux des salariés, qui trouvent cette répartition comme une contrainte majeure qui porte atteinte à leur droit de disposer d'assez de temps libre. Le désir d'avoir, du temps est si profond chez les salariés qu'ils sont de plus en plus nombreux à réclamer la réduction du temps de travail. L'aspiration à une meilleure maîtrise du temps de vivre est donc largement affirmée parmi les travailleurs. Les durées qui impliquent l'entreprise sont de plusieurs ordres : la durée de la vie active, le cadre annuel des présences, le cadre mensuel, hebdomadaire et quotidien des présences. De tout ce qui précède nous pouvons comprendre la raison d'être de notre hypothèse suivante :

H2 : Les conditions liées à l'aménagement du temps de travail contribuent à l'augmentation de la productivité.

1.2.3 La motivation des salariés et la productivité

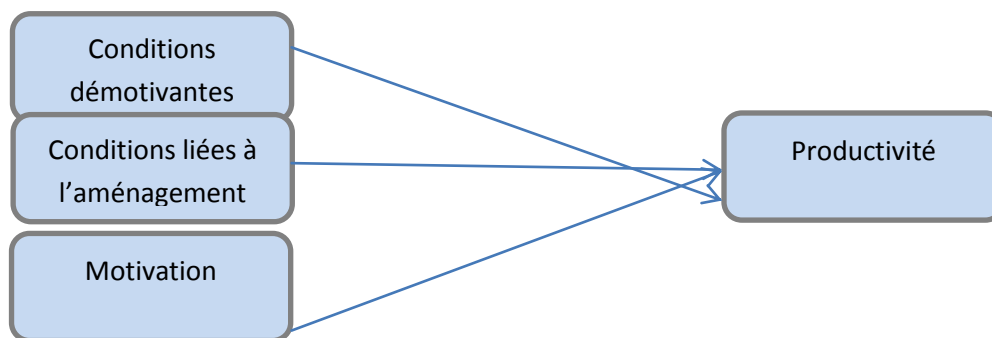
Le comportement coopératif des salariés peut être suscité par certaines politiques de motivation. D'après Louche et al (2006), la politique de rémunération qui constitue l'un des premiers avantages financiers est l'une de ces politiques. Il ressort ainsi que les primes, le salaire, les avantages en nature, influent sur le comportement coopératif des travailleurs de l'entreprise car, de manière plus précise, le tumulte technologique et commercial à laquelle les firmes sont confrontées met en évidence la présence nécessaire d'une politique de motivation (Mucha 2010). Il apparaît ainsi important pour les entreprises qui disposent des ressources humaines limités de renforcer et d'enrichir par des avantages financiers les compétences humaines afin de maintenir un niveau d'excellence dans le domaine de production.

En fait, étant donné que la politique de rémunération est un modèle de Gestion des ressources humaines (GRH) qui donne les clés d'un fonctionnement efficace et performant (Peretti, 2016), l'augmentation de salaire ou alors l'octroi des primes s'ils sont proportionnels à l'effort fourni et au travail réalisé alors chacun des ouvriers fera un effort considérable pour participer à la réalisation en matière de production. Les ressources dont dispose l'entreprise seront exploitées au mieux et donc les objectifs fixés seront atteints en temps voulu (Yossa et al., 2022). On peut ainsi noter que la politique de rémunération si elle est bien appliquée au sein d'une organisation aura un impact assez remarquable sur l'effort de production des travailleurs car elle implique une incitation à la créativité et à la coopération des salariés. Consécutivement à ces propositions, nous formulons une autre hypothèse comme suit :

H3 : La motivation influence positivement l'amélioration de la productivité des salariés.

Après avoir appréhendé les différentes hypothèses de notre recherche par des fondements théoriques, place maintenant à la présentation des fondements méthodologiques de la recherche afin de tester ces hypothèses.

Figure : Modèle théorique de recherche.



Source : auteurs

2. Méthodologie de recherche

Toute recherche, quelle qu'elle soit, est toujours fondée sur une méthodologie bien précise et sur des concepts qui font l'objet d'un processus de mesure approprié et rigoureux. Notre recherche a pour objet qui est de voir si l'impact des conditions de travail sur la productivité des salariés n'est-il pas fonction de leur caractère motivant ou alors démotivant. La démarche principale adoptée ici dite hypothético-déductive. Pour mener à bien cette investigation, nous avons constitué un échantillon composé uniquement des salariés des différentes catégories d'entreprises camerounaises. La méthode de collecte des données est l'enquête par questionnaire avec administration directe auprès de ceux-ci. Afin de tester nos hypothèses de recherche, nous avons réalisé des régressions linéaires à l'aide du logiciel SPSS 20.

2.1. Échantillon et caractéristiques

Au total, 122 questionnaires administrés auprès des salariés de 41 entreprises des villes de Yaoundé, Garoua et Ngaoundéré. Sur les 122 questionnaires administrés, 98 soit 80,33% ont été exploitables, 17 questionnaires n'ont pas été retournés soit un pourcentage de 13,93% et parmi ces questionnaires figurent ceux qui ne sont pas exploitables du fait d'être mal remplis. Il s'agit de 07 questionnaires à un pourcentage de 5,74%. Le tableau ci-dessous représente la répartition des questionnaires administrés, récupérés et exploitables dans les différentes villes d'investigation.

Tableau 1 : Répartition des questionnaires

Villes	Questionnaires					
	Administrés	%	Récupérés	%	Exploitables	%
Yaoundé	52	42,62	42	40	39	39,80

Garoua	42	34,43	39	37,14	38	38,78
Ngaoundéré	28	22,95	24	22,86	21	21,42
Total	122	100	105	100	98	100

Source : analyse des auteurs

L'observation du tableau nous permet de constater que parmi les questionnaires récupérés, 98 sont exploitables dans le cadre de notre recherche (pour un taux d'exploitation de 93,33%) dont 39 à Yaoundé (39,80%), 38 à Garoua (38,78%) et 21 à Ngaoundéré dont (21,42%). Cette répartition est faite sur la base de nos connaissances de ces villes et du temps limité malgré que l'échantillon ne soit pas très vaste.

Les variables caractéristiques de l'échantillon qui seront analysées ici sont le secteur d'activité, la tranche d'âge des répondants, l'ancienneté dans la fonction et le genre. L'enquête montre une prédominance des entreprises enquêtées dans le secteur des services (42,9%). Cet état de chose pourrait s'expliquer par la rentabilité de l'activité et la facilité pour l'exercer. En ce qui concerne l'âge des répondants, l'enquête dénombre 51 répondants âgés de 26 à 35 ans (soit 52%). La répartition par ancienneté dans la fonction montre quant à elle que la majorité des répondants (45 avec un pourcentage de 45,9%) travaillent depuis plus de 5 ans dans les entreprises enquêtées contre 37 répondants (soit un taux de 37,8%) depuis moins de 5 ans. Pour la répartition selon le genre des répondants, on peut remarquer que 73 répondants sont du sexe masculin (soit 74,5%) contre 25 répondants de sexe féminin (soit un pourcentage de 25,5%).

2.2. Collecte des données

Compte tenu de l'approche suivie dans cette étude (approche hypothético-déductive), les données ont été recueillies au moyen d'un questionnaire standardisé administré en face à face. Pour des raisons de clarté et de précision, nous avons utilisé essentiellement des questions fermées pour lesquelles le répondant a le choix entre plusieurs modalités de réponse. L'avantage recherché dans ce type de formulation est de nous permettre de bien mesurer nos variables, de réaliser aisément le traitement statistique et d'approfondir les analyses des résultats issus de cette opération.

Concernant la mesure, nous avons essentiellement quatre variables : la productivité du personnel, les conditions démotivantes, l'aménagement du temps de travail et la motivation qui sont appréhendées respectivement par 6, 6, 4 et 6 items puisés dans la littérature et adaptés à notre étude. Toutes ces variables sont mesurées sur des échelles de Lickert à 5 points.

2.3. Outils d'analyses statistiques utilisées

Les outils mobilisés pour l'analyse des données sont principalement les analyses en composantes principales et les analyses de régression linéaire simple. Etant données la nature métrique des variables impliquées dans cette étude, les analyses en composantes principales ont été réalisées pour factoriser les indicateurs mesurant un concept et retenir les facteurs les plus explicatifs du phénomène. Puis, au regard du nombre (une variable explicative et une variable à expliquer) et de la nature (métrique) des variables impliquées dans chaque hypothèse, les analyses de régression linéaires simples ont été réalisées pour vérifier les hypothèses postulées dans la partie théorique du travail. Ainsi, nous apprécions la qualité de l'ajustement au moyen de cinq indicateurs à savoir le coefficient de corrélation linéaire R , le coefficient de détermination R^2 , la significativité du test F de Fisher, la statistique de Student et les coefficients Bêta pour confirmer ou infirmer nos propositions de recherche. En somme, dans une régression simple, les valeurs de la variable dépendante (Y) sont estimées à partir de la variable indépendante (X) par une équation linéaire du type : $Y_i = aX + b + \varepsilon$ où Y_i est la valeur estimée de Y , a la pente (coefficient de régression), b la constante et ε le terme d'erreur statistique.

3. Résultats et discussions

Les analyses en composantes principales sur les items qui ont servi à appréhender les concepts de « productivité du personnel », de « conditions démotivantes », « d'aménagement du temps de travail » et de « motivation » ont renvoyé une dimension unique pour chaque concept. Les valeurs du coefficient Alpha de Cronbach sont respectivement de 0,841 ; 0,886 ; 0,850 et 0,821 ; Ces coefficients sont satisfaisants puisque la valeur minimale recommandée est de 0,60. Il convient de mentionner que le test de pertinence de l'ACP dit test de KMO donne les valeurs de 0,693; 0,791 ; 0,773 et 0,84 considérées comme très bonnes ; ce qui signifie que l'ACP est pertinente pour l'ensemble de nos données. De plus, le test de sphéricité de Bartlett dans le même ordre est de 271,864 avec un seuil de (0,000) ; 340,986 avec un seuil de (0,000) ; 177,617 avec un seuil de (0,000) et 471,213 avec un seuil de (0,000) montrant ainsi que la matrice des corrélations n'est pas une matrice unitaire. Les facteurs uniques ressortis expliquent respectivement 56,901% ; 64,074 % ; 69,283% et 73,14% de la variance expliquée de l'ensemble des items considérés.

3.1. Résultats de l'analyse de régression linéaire sur les conditions démotivantes et la productivité des salariés.

Les résultats du test de régression linéaire sur les conditions démotivantes et la productivité du personnel (hypothèse H1) sont synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Synthèse des résultats de l'analyse de régression sur l'hypothèse H1 :

Variabes	Coefficients standardisés (β)	t de student	Signification
Constante	-1,000E-013	,000	1,000
Conditions démotivantes	-,551	-6.465	,000
R= 0,551 ; R ² = 0,303 ; R ² ajusté= 0,296 ; F=41,795 ; P= 0,000 ddl : 1-96			

Source : nos analyses

Nous cherchons à comprendre s'il existe une relation entre les conditions démotivantes et la productivité des salariés. Le test de Fisher est de 41,795 au seuil de $p= 0,000$ et un degré de liberté allant de 1 à 96. Le coefficient de corrélation $R= 0,551$ et le coefficient de détermination ($R^2= 0,303$ et R^2 ajusté= 0,296) indiquent qu'il existe une relation entre les deux variables. Le test t de Student a une valeur de -6,465 au seuil $p = 0,000$ ce qui confirme que les conditions démotivantes ont une influence négative sur la productivité. De ce qui précède, nous pouvons affirmer que les conditions démotivantes influence négativement sur la productivité des salariés. L'hypothèse H1 est validée. Le modèle de régression s'écrit donc de la manière suivante :

$$Y = -0,551x - 1,000E-013 + \epsilon \text{ avec } Y : \text{ la productivité ; } X : \text{ conditions démotivantes}$$

0,000 -6,465

Ce résultat est contradictoire aux travaux de Njaya et Tidjani (2020) selon lesquels malgré la détérioration du climat social, le rendement des personnes qui en sont impliquées demeurera stable. Les individus vont se mettre en état de compétition lorsqu'ils partagent les mêmes buts et objectifs pour s'assurer un développement personnel et/ou professionnel au détriment de la partie adverse. Par ailleurs, il corrobore à celui d'Algava et *al.*, (2017). Pour eux, se sont particulièrement accrues les contraintes liées à une dépendance immédiate vis-à-vis du travail de collègues, à des normes de production ou délais à respecter en peu de temps ou à des demandes extérieures obligeant à une réponse immédiate. Ces conditions très souvent exigeantes et qui manquent d'autonomie ont une influence plutôt négative sur le rendement du personnel.

3.2. Résultat de l'hypothèse relative à l'impact positif des conditions liées à l'aménagement du temps de travail sur la productivité des salariés

Les résultats de la régression linéaire simple sont synthétisés dans le tableau ci-après :

Tableau 3 : Synthèse de la régression linéaire entre l'aménagement du temps de travail et la productivité des salariés.

Indicateurs	Constante	Aménagement du temps de travail	R	R ²	R ² ajusté	Signification de F	t de student	Bêta
Valeurs	-1,000E-013	,361	0,361	0,130	0,121	0,000	3,790	0,361

Source : Nos analyses

L'observation du tableau montre que la valeur du coefficient de régression R² est égale à 0,130 ce qui signifie que la qualité de l'ajustement est faible. C'est-à-dire la variable explicative (conditions liées à l'aménagement du temps de travail) n'influence la variable à expliquer (productivité) qu'à hauteur de 13%. Le R est de 0,361 (coefficient de corrélation) est comprise entre 0,2 et 0,4 montre que la corrélation est moyenne entre la variable dépendante et la variable indépendante. Le test de robustesse du modèle relève un F de Fisher de 14,362 au seuil de signification de 0,000 pour 1 et 96 degrés de liberté. Nous remarquons que ce seuil est significatif car il est nettement inférieur à 0,05. En plus la valeur du t de student est de 3,790 pour la variable aménagement du temps de travail ce qui est largement supérieur à 2 qui est le seuil minimum. Et un Bêta de 0,361 qui montre que l'hypothèse est acceptée malgré que la relation entre les deux variables ne soit pas forte. Suite à l'examen de ces résultats, nous acceptons l'hypothèse H2 selon laquelle «Les conditions liées à l'aménagement du temps de travail contribuent à l'accroissement de la productivité» et concluons que les conditions liées à l'aménagement du temps de travail ont d'impact sur la productivité des travailleurs. L'équation de régression s'écrit : $Y = 0,361 (\text{aménagement du temps de travail}) - 1,000E-013 + \epsilon$.

Ces résultats vont dans le même sens que les travaux de Coutrot (2006) et Cerdin et al, (2005). Pour le premier, les salariés qui ont bénéficié d'une réduction du temps de travail ont un temps de travail nettement plus flexible que les autres salariés, ce qui implique leur engagement au travail et une nette augmentation de leur rendement. Cerdin et al. (2005) ont montré que l'offre d'espaces de choix en matière de temps de travail (horaires, congés, compte épargne temps, temps partiel) permettait de satisfaire les attentes diverses des salariés en la matière et d'ainsi accroître leur fidélité (implication affective plus importante et intention de départ volontaire réduite).

3.3. Résultats de l'analyse de régression linéaire sur la motivation et l'amélioration de la productivité des salariés

Les résultats du test de régression linéaire sur la motivation et la productivité des salariés (hypothèse H3) sont répertoriés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Synthèse des résultats de l'analyse de régression sur l'hypothèse H3 :

Indicateurs	Constante	Motivation	R	R ²	R ² ajusté	Signification de F	t de student
0,402							
Valeurs	-1,000E-013		0,065	0,004	-0,006	0,528	0,402

Source : nos analyses

Le tableau ci-dessus nous indique : le coefficient de corrélation R est égale à 0,065 et le coefficient de détermination (R²) est égale à 0,004 sont insatisfaisantes car largement inférieure à 0,5 ; cela ne témoigne pas de la qualité de l'ajustement du modèle. Par ailleurs, le test de Fisher est égal à 0,402 au seuil de 0,528 pour 1 à 96 degré de liberté. Ce seuil est largement supérieur à 0,05. Ce qui indique que la relation donnée par la corrélation ne relève pas du hasard. Elle ne reflète pas le phénomène étudié. De toutes ces remarques on en conclut que cette hypothèse est invalidée. Donc il n'y a pas une relation significative entre la motivation et la productivité des salariés. L'hypothèse H4 est rejetée. Le rejet de l'hypothèse H4 pourrait être interprété par le fait que la productivité des salariés ne dépend pas uniquement de leur degré de motivation, mais également d'autres facteurs non pris en compte dans notre étude. Ce résultat est en contradiction avec celui obtenu par Lange et al (2021). Pour eux, certains éléments de la motivation au travail des ressources humaines est significative sur la performance individuelle. Ce résultat également à l'encontre des travaux de Wang (2011) qui estime qu'une augmentation de la motivation des membres des équipes de projet devrait être liée positivement à leur performance globale. Ces résultats indiquent que l'utilisation de stratégies appropriées de motivation au travail peut améliorer les performances au travail. Il est généralement admis que, lorsque le niveau de motivation est plus élevé, la performance est également meilleure. Cet argument est juste en un sens, mais pas absolu, parce que la motivation est un des nombreux facteurs clés qui peuvent influencer la performance au travail. La motivation affecte la performance au travail et, à son tour, la performance au travail affecte également la motivation.

Conclusion et perspectives

Aujourd'hui, il paraît commun de dire que les entreprises doivent faire face à un environnement de plus en plus turbulent car soumis à différentes mouvances technologiques, économiques, sociologiques, culturelles, etc. Face à un tel environnement, s'adapter au coup par coup ne suffit plus. Il faut donc adopter un mode de gestion qui accorde une place primordiale aux salariés dans

l'entreprise. Ces derniers sont au centre des phénomènes organisationnels et constituent un atout pour le succès des organisations. C'est pourquoi l'objet principal de notre recherche qui était de montrer que l'impact des conditions de travail sur la productivité des salariés n'est-il pas fonction de leur caractère motivant ou alors démotivant.

Ainsi, le cadre d'analyse a été construit autour des théories de l'échange social et de la motivation. Au sein de ces théories, les conditions de travail sont prises comme l'ergonomie c'est-à-dire une étude multidisciplinaire du travail humain pour remédier à l'inadaptation industrielle, limiter les atteintes à la santé physique ou mentale, réduire la fatigue professionnelle. Ainsi, l'attente croissante du bien-être au travail et le vieillissement de la population active ont favorisé le développement de l'analyse ergonomique du travail afin que l'amélioration des emplois contribue à l'efficacité des salariés. Il en ressort de l'analyse des différentes hypothèses que les conditions démotivantes et l'aménagement du temps de travail de travail ont un impact considérable sur la productivité des salariés. En effet, l'homme étant au centre de tout organisation, bien organiser une entreprise devient à mieux placer les hommes au sein de l'entreprise et surtout leurs donner la motivation et les moyens nécessaire afin qu'ils s'adonnent avec passion à la réalisation avec succès de leurs tâches quotidiennes. Ainsi, conformément à nos résultats, motivation des salariés n'a pas d'impact positif sur leur productivité.

Au regard de ces résultats, l'on pourrait s'en vouloir de ne pas faire des recommandations à des responsables de gestion des ressources humaines, directeur, responsable du personnel des entreprises camerounaises. L'organisation, en prenant en compte le bien-être de son personnel et en valorisant sa contribution, éviterait ainsi l'apparition d'une sensation d'abandon, de non prise en considération. Les solutions de rechange telles que les offres de formation et le développement des compétences, la communication, la réduction du temps de travail la mise sur pied des stratégies de motivation et même le sentiment d'appartenance permettrait de satisfaire à la fois les besoins organisationnels et les besoins individuels.

Ainsi, nous recommandons vivement aux dirigeants des entreprises en général et aux directeurs des ressources humaines en particulier, de prendre au sérieux la question du personnel de gérer avec efficience les conditions liées à l'aménagement du temps de travail, améliorer les conditions organisationnelles, l'intensité du travail, les contraintes managériales afin que ceux-ci ne se répercutent pas sur la performance humaine. A cet effet, pour garantir l'efficacité maximale de la main d'œuvre salariale, les responsables ressources humaines doivent pouvoir améliorer la qualité de vie au travail tout en impliquant ces salariés dans le processus de prise de décision afin que ces derniers puissent dire librement ceux dont ils en ont besoin. Toutefois, les

résultats de notre recherche devraient être considérés avec beaucoup de prudence, eu égard aux difficultés qui ont jonché ce travail.

La première limite est celle de la taille. En effet, l'échantillon n'est pas totalement représentatif de la population étudiée, puisqu'il ne regroupe que quelques entreprises de la ville de Yaoundé, Garoua et Ngaoundéré donc, moins favorable à la généralisation des résultats. En effet, les entreprises sont dispersées dans toute l'étendue des zones de l'étude, ce qui rend le repérage complexe. Une extension de notre échantillon à l'ensemble des régions du Cameroun aurait été plus conséquente. Ensuite, les conditions de travail se limitent-ils aux conditions démotivantes, aux conditions liés à l'aménagement du temps de travail ? Les conditions de travail étudié ici ne sont évidemment pas les seuls à pouvoir agir sur la productivité du personnel. Enfin, ce travail réalisé suivant l'approche hypothético-déductive ne prend en considération que les principales conditions de travail identifiées dans la littérature alors qu'il en existe amplement dans la réalité.

Au regard de ces limites nous fixons quelques axes pour des travaux futurs : Premièrement, dans les futures recherches, il faudrait essayer d'élargir la taille de l'échantillon sur toutes les dix régions que compte le pays pour mieux apprécier les conditions de travail des salariés dans les entreprises. Des nouvelles études peuvent également être menées sur les conditions technologiques, les conditions organisationnelles, les conditions physiques de travail, le climat social etc. afin de déterminer quels facteurs améliorer pour accroître la qualité de prestation des travailleurs.

Bibliographie

- Algava, E., Davie, E., Loquet, J. et Vinck, L. (2014), « Conditions de travail : reprise de l'intensification du travail chez les salariés », *Dares Analyses*, Juillet, n° 49.
- Askénazy P. et Caroli E. (2003), « Pratiques « innovantes », accidents du travail et charge mentale : résultats de l'enquête française », *Conditions de travail 1998, Pistes*, 5, 1.
- Bué J. et Rougerie C. (1999), « L'organisation des horaires : un état des lieux en mars 1998 », *Premières Synthèses, Dares*, n° 9.07, 30.01.
- Chenu A. (2002), « Les horaires et l'organisation du temps de travail », *Économie et Statistique*, 151-167. 5, 1.
- Coutrot T. (1995), « Gestion de l'emploi et organisation du travail dans les entreprises innovantes », *Travail et Emploi*, n°64, 2, 79-87.
- Coutrot T. (2000), *Innovation dans le travail : la pression de la concurrence internationale, l'atout des qualifications*, *Premières Synthèses, MES-Dares*, 3, 09.02.
- Coutrot T. (2019), *Faut-il changer d'emploi pour améliorer ses conditions de travail ?*, *DARES Analyses*, novembre, 55, page 1 à 9.
- Douanla J.C, Essomme I. et Yomgni N.P. (2020), « Rôle modérateur du support organisationnel sur la relation entre les conditions de travail et l'implication organisationnelle du personnel sanitaire des hôpitaux publics », *Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit*, 4, n°2 ,363 – 388.
- Gollac M. et Volkoff (2000), *Les conditions de travail* ; Paris, La découverte.
- Joras M. (1992), *Encyclopédie de Gestion*, Paris, édition Vuilbert.
- Lainé F. et Lizé L. (2024), *Quels rapports entre les conditions de travail présentes et le passé professionnel*, *Céreq Bref*, 454 (6), 1-4.
- Lange JB; Bayubasire I.A et Barhinjibanwa K.A.B. (2021), « La Motivation Au travail et son impact sur la performance individuelle dans les entreprises publiques du Sud-Kivu, une étude appliquée à la DGDA », *Revue Internationale du Chercheur*, Vol 2, n° 2,1294 – 1320.
- Louche C. Bartolotti C. et Papet J. (2006), « Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation », *Bulletin de psychologie*, 59, 4, 351 à 358.
- Mucha L. (2010), « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises », *Gestion et management*.
- Mwenzi J.E. Amba AC.N et Ndibeyeng J.B (2022), *Climat organisationnel et performance individuelle au travail des salariés : cas de l'Institut National de Préparation Professionnelle à Kinshasa*, *Repères et Perspectives Economiques*, 6 (2).

Njaya J. B. et Ahmadou T. S. (2020), « L'ambiance au travail et la productivité du personnel : une étude menée auprès des entreprises du secteur privé au Cameroun », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4, 2, 73 – 93.

Nuttin J., (1980), *Motivation et perspective d'avenir*, Studia psychologica, Presses universitaires de Louvain, 288 p

Touate S. et Bennouna A. (2019), « L'amélioration des conditions et relations au travail comme levier de performance sociale », *Revue de management et de cultures*, septembre, pp 105-117.

Yossa M.R., Mwenzi J.E. et Basinsa L.M, (2022), Perception des pratiques de gestion des ressources humaines par les salariés des entreprises congolaises et son impact sur la productivité des organisations, *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 36 (2), 361-376.