

## **L'AMBIANCE AU TRAVAIL ET LA PRODUCTIVITE DU PERSONNEL : Une étude menée auprès des entreprises du secteur privé au Cameroun**

### **WORK ATMOSPHERE AND STAFF PRODUCTIVITY: a study of private sector companies in Cameroon**

**Njaya Joseph Bruno**

Enseignant – chercheur, chargé de cours

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré

Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion des Organisations (LAREGO)

Cameroun

[njayaj@yahoo.fr](mailto:njayaj@yahoo.fr)

**Serno Ahmadou Tidjani**

Doctorant – chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré

Cameroun

[satbyo@gmail.com](mailto:satbyo@gmail.com)

**Date de soumission** : 27/01/2020

**Date d'acceptation** : 09/03/2020

**Pour citer cet article** :

NJAYA J. B. & AHMADOU T. S. (2019) « L'ambiance au travail et la productivité du personnel : une étude menée auprès des entreprises du secteur privé au Cameroun », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 Numéro 2 » pp : 73 - 93

**Digital Object Identifier** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3732118>

## **RESUME**

L'aspect climat social est un facteur déterminant de l'efficacité humaine au sein d'une organisation. De même, le suivi de la productivité est d'une nécessité vitale pour les entreprises en vue d'appréhender en temps réel les principaux obstacles à l'efficacité organisationnelle. Parmi les déterminants majeurs de cette efficacité, figure l'aspect climat social, notamment l'ambiance au travail. Beaucoup d'études ont été menées dans ce domaine du climat social des entreprises mais très peu se sont intéressées au reflet sur la productivité des hommes, des facteurs contraignants de l'ambiance générale au travail. Cette étude se focalise à déterminer l'influence des conflits interpersonnels et de la discrimination sur la productivité du personnel dans les entreprises privées au Cameroun. Les résultats de l'investigation menée sur un échantillon de 56 entreprises privées montrent que, dans le contexte camerounais, les pratiques discriminatoires sont nuisibles à la performance humaine. Par contre, les conflits interpersonnels n'impactent pas véritablement, du point de vue statistique, le rendement des travailleurs.

Mots clés : climat social ; ambiance au travail ; discrimination ; conflit interpersonnel ; productivité du personnel.

## **ABSTRACT**

The social climate aspect is determining factor of human efficiency within an organization. Similarly, monitoring productivity is a vital necessity for companies to understand in real time the main obstacles to organizational efficiency. Among the major determinants of this efficiency is the social climate aspect, notably the atmosphere at work. Many studies have been carried out in the field of the social climate of companies but very few have been interested in the reflection on the productivity of men, constraining factors of the general atmosphere at work. This study focuses on determining the influence of interpersonal conflicts and discrimination on staff productivity in private companies in Cameroon. The results of the investigation carried out on a sample of 56 private companies show that, in the Cameroonian context, discriminatory practices are detrimental to human performance. On the other hand, interpersonal conflicts do not have a real impact, statistically speaking, on the performance of workers.

Key words: social climate; work atmosphere; discrimination; interpersonal conflicts; staff productivity.

## INTRODUCTION

Les ressources humaines constituent un facteur stratégique dont dépendent la performance et la pérennité des entreprises (Nia et Rizki, 2019). L'on parle depuis l'an 2000, de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines (Guérin et Wils, 2002). Cependant, nous remarquons qu'au Cameroun, les dirigeants d'entreprises mettent de plus en plus l'accent sur le recrutement par compétence, la formation, la promotion, la motivation, la fidélisation, etc., mais les résultats dégagés en fin d'exercice demeurent insatisfaisants.

Sur le plan théorique, bien qu'il soit difficile de cerner la totalité des aspects de l'état de l'art sur une quelconque thématique scientifique (Benhayoun et *al.*, 2019), la littérature sur le climat social nous semble limitée sur des études en parallèle sur les problématiques de conflits, du stress, du harcèlement, de la violence et de la discrimination pour proposer des mesures en vue de garantir le bien être des travailleurs dans le cadre d'une nécessité sociologique ou juridique. Très peu d'études se sont intéressées à la mise en évidence de l'impact de l'ensemble de ces dérives sur le rendement des salariés alors que les maux qui mettent en mal les ressources humaines mobilisées au sein des entreprises tels les conflits interpersonnels et les cas de discrimination sont abondants au sein des entreprises privées étant entendu que celles-ci se caractérisent par des pratiques de gestion quasi-autocratiques. Or, « l'ambiance de travail est aussi vitale que l'oxygène dans l'air ». Par conséquent, nous pensons que la nature du climat qui règne dans la sphère organisationnelle ne peut être sans incident sur le rendement individuel de tout un chacun.

Chandrasekar, (2011) estime que l'ambiance au travail joue un rôle vital dans la motivation des travailleurs depuis que le salaire s'est avéré un facteur de motivation insuffisant. Selon Nicola et David, (2016), le comportement des acteurs sur les lieux de travail ainsi que l'ambiance générale ont une influence significative sur la santé, le bien-être et la productivité des travailleurs. Le comportement de chaque individu a un impact sur l'atmosphère de travail. Les conflits, les rancœurs ou encore les malentendus freinent la communication au sein de l'organisation. Ce qui va peser sur le subconscient du travailleur et ralentir sa productivité (Entre professionnel, 2016).

Les liens sont forts entre l'ambiance au travail et la productivité du personnel. **A cet effet, quelle pourrait être la répercussion d'une bonne ou mauvaise ambiance au travail sur la productivité du personnel mobilisé ?** La littérature sur l'ambiance au travail fait ressortir toute une panoplie des facteurs d'ambiance agissant sur la productivité. Cependant, eu égard à

l'approche méthodologique envisagée et dans la limite des publications scientifiques recensées sur le sujet, la présente étude se focalisera essentiellement sur les dérives du phénomène relationnel au travail et retiendra deux facteurs identifiés dans la littérature et répandus dans les organisations à savoir les conflits interpersonnels et le phénomène de discrimination en milieu de travail.

Notre étude vise ainsi à déterminer le lien entre l'ambiance perçue au travail et le niveau de productivité du personnel des entreprises. En d'autres termes, nous envisageons d'établir les liens entre les aléas sociaux au travail (que sont les conflits interpersonnels et la discrimination) et la productivité des travailleurs confrontés à ces phénomènes.

A cet effet, nous avons comme objectifs, d'identifier les facteurs majeurs de risque sur l'ambiance au travail et d'en établir le lien avec la productivité du personnel. Notre travail s'articulera donc autour de trois points : la première partie sera consacrée à la revue de littérature sur notre problématique, la seconde à la méthodologie adoptée et la troisième aux résultats et discussions.

## **1. ANALYSE DE LA LITTÉRATURE SUR LES FACTEURS DEGRADANTS DE L'AMBIANCE AU TRAVAIL**

La productivité du personnel représente un élément fondamental dans l'appréhension de l'efficacité des ressources humaines. Parmi les déterminants de cette efficacité, figure l'aspect climat social et notamment l'ambiance au travail. Celle-ci englobe l'ensemble des phénomènes relationnels et comportementaux en milieux de travail agissant directement ou indirectement sur l'implication des hommes au travail.

### **1.1. LES RELATIONS DE TRAVAIL**

Les relations de travail correspondent aux interactions entre les travailleurs lors de l'exécution de leurs tâches. Le vocable « *relation* », évoque selon les disciplines dans lesquelles il est utilisé (mathématiques, psychologie, sociologie, droit, linguistique, etc.), le lien, le rapport, le contact, la communication ou encore l'interaction entre individus. C'est cette dernière acception qui doit être retenue ici. La relation sera comprise comme une interaction entre individus ; celle-ci pouvant être aussi bien physique (langage, gestes et postures) que virtuelle (communication au moyen des TIC par exemple) (Oudin et *al.*, 2015).

Le même auteur estime que les relations de travail ont une dimension fonctionnelle qui tend à réduire l'entreprise à une unité de production et par conséquent, d'efficacité et de rentabilité.

Cependant, au regard de l'importance que revêt le travail pour l'homme, l'entreprise devient pour les salariés un lieu de développement et d'enrichissement personnel, sinon un lieu de souffrance et de repli sur soi.

Outre cette dimension fonctionnelle des relations de travail qui repose sur un savoir-faire, il existe une dimension interpersonnelle qui repose sur un savoir-être et est plus difficile à cerner car, elle est dépendante de la personnalité de tout un chacun (Duran, 2014).

## **1.2. LA QUALITE DES RELATIONS DE TRAVAIL**

Au-delà des salariés eux-mêmes, les entreprises sont aussi directement concernées par la qualité des relations de travail. Il en va de leur intérêt dans la mesure où les relations de travail de bonne qualité améliorent la performance de l'entreprise. Il en va également de leur responsabilité sociale. Le bien-être serait ainsi un médiateur entre les caractéristiques de l'environnement de travail et la performance organisationnelle (Delobbe, 2009).

Pour montrer le caractère bénéfique du bien-être au travail, Delobbe et Hoe (2012) formulent des propositions suivantes :

- Plus les travailleurs ont du plaisir et sont satisfaits dans leur travail, plus ils manifestent l'envie de rester à court terme ;
- Plus les travailleurs éprouvent du plaisir et sont impliqués dans leur entreprise, plus ils veulent y rester jusqu'au terme de leur carrière ;
- Plus les travailleurs sont satisfaits au travail et sont impliqués dans leur organisation, plus ils se sentent efficaces dans leur travail ;
- Plus ils éprouvent du plaisir au travail, plus les travailleurs ont des comportements altruistes, font preuve de civisme et ont un esprit d'équipe.

## **1.3. NOTION DE L'AMBIANCE AU TRAVAIL**

Le concept d'ambiance au travail trouve ses origines dans les travaux d'Elton Mayo (1927 – 1932) et renvoi principalement aux facteurs organisationnels qui agissent sur la quiétude et par conséquent sur le rendement des travailleurs tels les conditions de travail et les relations interpersonnelles. Ce concept étant beaucoup trop large, nous retenons essentiellement deux facteurs dégradant de cette composante tel que précisé et justifié dans l'introduction.

### **1.3.1. LES CONFLITS INTERPERSONNELS**

« Les relations interdépendantes en milieu de travail constituent un terrain fertile pour les conflits. Les entreprises sont des jardins luxuriants qui abritent plusieurs variétés de cette mauvaise herbe susceptible de saper les relations. » (Dana, 1990).

### ❖ Nature et sens du terme conflit interpersonnel

Les conflits interpersonnels font partie du quotidien des organisations. Les individus se perçoivent comme opposés en ce qui a trait à leurs préférences en matière d'objectifs, d'attitudes, de valeurs et de comportements<sup>1</sup> ; ce qui entraîne des conflits d'intérêts entre ces derniers, surtout lorsqu'ils se trouvent dans une situation où chacun cherche à asseoir un développement personnel au détriment de l'autre.

Globalement, le conflit s'entend comme une incompatibilité entre aspirations des individus. Un conflit existe quand les activités, intérêts ou besoins incompatibles ont lieu entre les unités antagonistes au niveau des objectifs, des cognitions ou des émotions. Les individus se perçoivent alors comme opposés en termes de préférences en matière d'objectifs, d'attitudes, de valeurs et de comportements » (Hellriegel et al., 1992).

Les conflits interpersonnels présupposent l'existence d'une interaction entre des personnes ou des groupes et s'inscrivent dans une perspective relationnelle et/ou communicationnelle. Toute situation de communication est susceptible d'amener à un conflit. En ce sens, dès que deux entités sociales sont en interaction, il y a possibilité qu'un conflit émerge (Cormier, 2004). Pour Poitras (2005), le conflit désigne « un affrontement qui prend naissance dans une divergence réelle ou perçue d'intérêts, de valeur ou encore d'opinion, et dont le but est de déterminer qui pourra réaliser ses objectifs ».

### ❖ Conflits interpersonnels et impact sur l'efficacité de la main d'œuvre

Bien qu'ils soient considérés comme des phénomènes normaux dans la vie des organisations, les conflits interpersonnels doivent faire l'objet d'une gestion souple et efficace au risque de nuire au bon fonctionnement de l'équipe. À défaut, ils peuvent avoir des répercussions négatives aussi bien sur l'individu (perte de confiance, de dynamisme, problèmes de santé, etc.) que sur l'organisation (baisse de productivité, mauvaise image externe, etc.). Potin (2009) parlant des effets possibles des conflits au travail, souligne que ceux-ci induisent la rencontre de sentiments ou d'intérêts antagonistes à l'instar des querelles, désaccords, la lutte

---

<sup>1</sup> Hellriegel D., Siocum, W., Woodman, W. (1992), Management des organisations, Bruxelles : De BoeckWesmae1, cité par Eliza B. et al. (2014), Conflit dans les organisations : En quoi la communication et plus précisément la gestion des conflits peuvent permettre de résoudre les conflits dans les organisations et augmenter le bien-être au travail des salariés ?

de pouvoir, etc. et que si cette opposition n'est pas traitée efficacement, elle peut entraîner un conflit ouvert qui risque d'avoir un impact considérable sur le rendement des travailleurs.

Dana (2002) estime que les conflits sont onéreux pour les organisations. Ils peuvent altérer le climat de travail, causer une mauvaise transmission des informations et augmenter le taux d'absentéisme. Un conflit non ou mal géré peut entraîner le stress, réduire la confiance, produire l'anxiété et des frustrations et conduire à une baisse du degré de motivation.

Selon Penny et Spector (2005), les conflits pouvant causer du stress, altèrent la santé mentale et le bien-être des travailleurs ; ils peuvent aussi avoir de nombreux autres impacts négatifs sur la façon dont les individus se sentent vis-à-vis de leur emploi. Ces effets néfastes affectent les organisations et engendrent des coûts importants car, ils peuvent diminuer le niveau de collaboration entre les travailleurs. En ces termes, les conflits occasionnent une diminution de la productivité (Cram et MacWilliams, 2000).

Les conflits interpersonnels non résolus représentent un coût important dans de nombreuses entreprises, mais qui reste largement méconnu. Huit « *coûts cachés* » des conflits interpersonnels peuvent être répertoriés<sup>2</sup> : la perte de temps, la qualité réduite des décisions, la perte d'employés qualifiés, l'inefficacité de la restructuration, la diminution de la motivation au travail, le sabotage et le vol, l'absentéisme et enfin, les coûts pour la santé mentale. Pour l'auteur, 65% des problèmes de performance résultent des conflits interpersonnels.

De cette analyse découle la première hypothèse de cette étude **H1** : « **plus les conflits interpersonnels sont prépondérants dans une entreprise, plus la productivité de son personnel serait moindre.** »

### 1.3.2. LA DISCRIMINATION AU TRAVAIL

La discrimination en milieu professionnel peut porter sur l'embauche, la rémunération, la formation, la promotion ou tout simplement sur l'application des règles conventionnelles. Elle peut ainsi fragiliser le moral des individus qui en sont victimes et conduire à la longue, à des comportements contre productifs au sein des équipes de travail.

---

<sup>2</sup> Dana, (2001), interpersonal conflict resolution, New York: McGraw-Hill, **cité par** Eunice M. et Eliza B.O., (2016), Uncovering the Hidden Costs of Interpersonal Conflicts: A Study of Selected Hotels in Kenya, *Journal of Tourism, Hospitality and Sports*, Vol. 17 ;

### ❖ Clarification du concept de discrimination

De manière générale, la discrimination désigne, dans une situation donnée (de travail ou de consommation), un traitement défavorable injustifié subi par une personne en lien avec un critère discriminant<sup>3</sup>.

Le droit européen<sup>4</sup> distingue deux acceptions du phénomène de discrimination. D'une part, une discrimination directe qui correspond à « *la situation dans laquelle, sur le fondement de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race, sa religion, ses convictions, son âge, son handicap, son orientation ou identité sexuelle, son sexe ou son lieu de résidence, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable* » et d'autre part, une discrimination indirecte qui est « *une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner, pour l'un des motifs mentionnés au premier alinéa, un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés* ».

Au sens économique du terme, on parle de discrimination « *lorsque certains individus ayant une particularité commune semblent spécialement défavorisés, en raison de cette particularité, indépendamment de leurs caractéristiques productives.* » (Plassard, 1987). Il s'agit précisément d'une remise en cause du principe d'équité étant donné que la pratique consiste à traiter de façon différente les individus dont les caractéristiques productives sont plutôt similaires. Une autre dimension de la discrimination en économie est d'être considérée en tant que résultats, conséquences et non en termes d'intention. (Boumahdi et al., 2000).

### ❖ Conséquences de la discrimination

Plusieurs auteurs ont abordé les conséquences de la discrimination dans le milieu des entreprises. Giles et al. (2016) estiment que la discrimination empêche les individus à fort potentiel d'atteindre les postes de responsabilités élevés qui se trouvent confisqués par des individus non discriminés mais incompetents pour ces postes.

Selon Neslie (2015), la discrimination dans l'organisation entraîne la dépression, le développement des troubles anxieux et la perte de contrôle de soi. Par ailleurs, les pratiques discriminatoires incluent une mauvaise culture de travail et génèrent des comportements

---

<sup>3</sup> Chronique n° 14 du février 2018 : la mesure des discriminations dans l'emploi : élément de synthèse suite à la rencontre du 22 juin 2017, page 03

<sup>4</sup> Voir le rapport France stratégie du septembre 2016 sur les coûts économiques de discrimination

contre-productifs tels que le fait de ne pas terminer les tâches à temps, de quitter le travail tôt et d'arriver en retard.

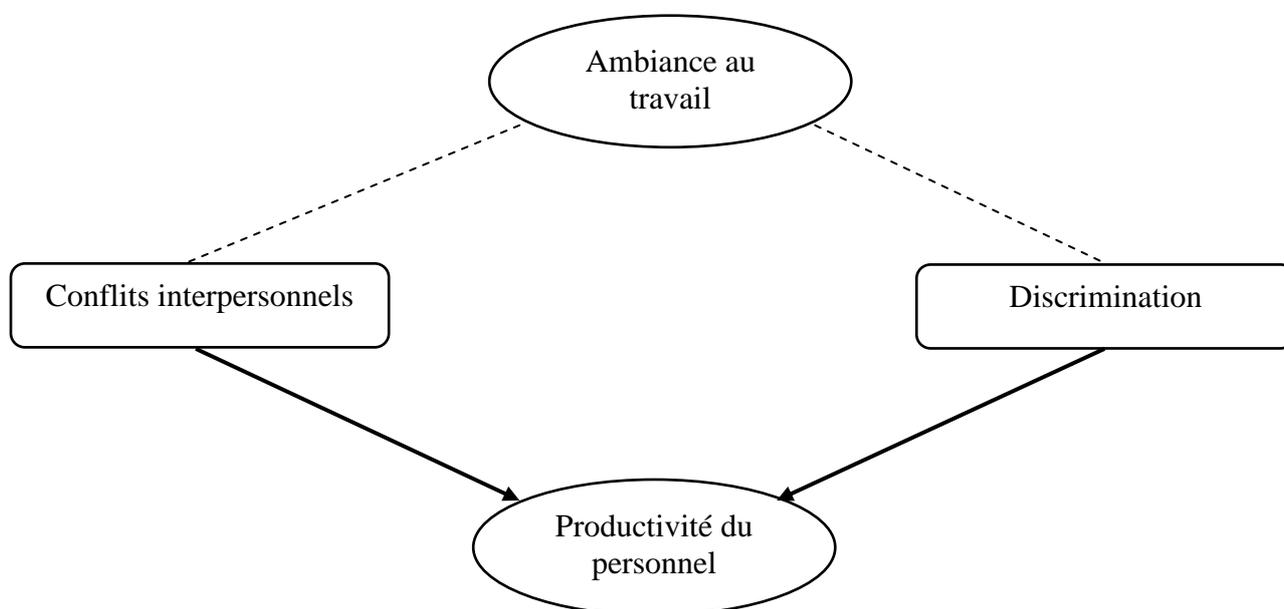
Les efforts engagés pour réduire les pratiques discriminatoires dans les entreprises contribuent sans faille à améliorer l'efficacité des travailleurs. Ainsi, Darwane (2007) relève que, selon les données d'une enquête menée par la commission européenne<sup>5</sup>, 83% des entreprises qui implémentent des politiques en faveur de la diversité reconnaissent que celles-ci ont un impact positif sur leurs activités commerciales.

Dans la même logique, Akanni (2013) pense que le recruteur se trouve toujours dans une position de gestionnaire de portefeuille. Il doit avoir un large éventail de profils et placer la personne la plus indiquée à la place requise afin d'obtenir une meilleure productivité.

Consécutivement à ces propositions, nous formulons une autre hypothèse comme suit : **H2 : « la discrimination affecterait négativement la productivité du personnel des entreprises. »**

A l'issu de cette revue de littérature, le modèle conceptuel de la recherche peut se présenter comme suit :

❖ **Figure 1 : modèle conceptuel de la recherche**



Source : Auteurs

<sup>5</sup> Voir « *le cas commercial en faveur de la diversité : bonnes pratiques sur le lieu de travail.* », conférence de Bruxelles, septembre 2005

D'après ce modèle, l'ambiance au travail agit sur la productivité du personnel par le biais des conflits interpersonnels et des pratiques discriminatoires prédominant dans le milieu social des organisations.

## **2. METHODOLOGIE DE L'ETUDE EMPIRIQUE**

La méthodologie couvre la technique de collecte des données, la mesure des variables, le processus d'échantillonnage et les outils d'analyse des données.

### **2.1. Technique de collecte de données et mesure des variables**

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 trois variables : la productivité du personnel, les conflits interpersonnels et la discrimination qui sont appréhendées respectivement par 7 ; 7 et 8 items puisés dans la littérature et adaptés à notre étude. Toutes ces variables sont mesurées sur des échelles de Lickert à 5 points.

### **2.2. Echantillonnage**

Notre étude vise à examiner l'impact de l'ambiance du travail sur la productivité du personnel des entreprises privées au Cameroun. La population concernée par cette étude est donc l'ensemble des entreprises formelles relevant du secteur privé d'origine camerounaise ou ayant une représentation au Cameroun. À cet effet, toute personne employée dans une entreprise privée est habilitée à remplir notre questionnaire. Mais nous avons privilégié les personnes en bas de l'échelle hiérarchique, notamment le personnel d'exécution car, elles sont à notre analyse, les plus vulnérables à une mauvaise ambiance du travail.

Sur la base de la liste principale des entreprises installées au Cameroun publiée par la CCIMA en 2019, un échantillon de convenance a été réalisé pour 56 entreprises privées. Au total, 155 questionnaires ont été administrés, 106 en ont été récupérés et 104 en ont été réellement exploitables après dépouillement.

### 2.3. Outils d'analyse des données

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<sup>2</sup>**, 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<sub>i</sub> = aX + b + ε** où **Y<sub>i</sub>** est la valeur estimée de Y, **a** la pente (coefficient de régression), **b** la constante et **ε** le terme d'erreur statistique.

### 3. RESULTATS ET DISCUSSION

Les analyses en composantes principales sur les items qui ont servi à appréhender les concepts de « **productivité du personnel** », de « **conflits interpersonnels** » et de « **discrimination** » ont renvoyé une dimension unique pour chaque concept. Les valeurs du coefficient Alpha de Cronbach sont respectivement de 0.803 ; 0.819 et 0.799, 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 0.818 ; 0.813 et 0.786 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 358.677 avec un seuil de (0.000) ; 453.195 avec un seuil de (0.000) et 400.764 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 63.301% ; 67.397% et 62.468% de la variance expliquée de l'ensemble des items considérés.

### 3.1. Résultats de l'analyse de régression linéaire sur les conflits interpersonnels et la productivité du personnel.

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

❖ **Tableau 1 : Synthèse des résultats de l'analyse de régression sur l'hypothèse H1 :**

Indicateurs	Constante	Conflits interpersonnels	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajusté	Signification de F	t de student	Bêta
Valeur	- 0,003	0,146	0,148	0,022	0,012	0,142	1,48	0,148

Source : nos analyses

Ces résultats montrent que, le coefficient de corrélation R est de 0,148 ; cela montre qu'il n'y a pas de relation significative entre les variables dépendante et indépendante. Le R<sup>2</sup> de 0,022 montre que la qualité de l'ajustement est très faible. C'est-à-dire, la variable explicative (conflits interpersonnels) n'influence la variable à expliquer (productivité du personnel) qu'à hauteur de 2,2% seulement. D'autre part, le test de Fisher n'est pas significatif car il dépasse le seuil maximum de significativité de 0,05 (soit F = 2,190 avec une probabilité de 0,142 > 0,05 pour 1 à 98 ddl) et la statistique de Student est limitée à t = 1,48 alors que sa valeur minimale requise est de 2.

Suite à l'examen de ces résultats, **nous rejetons l'hypothèse H1** selon laquelle « **plus les conflits interpersonnels sont prépondérants dans une entreprise, plus la productivité de son personnel serait moindre** » et concluons que les conflits interpersonnels n'ont pas d'impact sur la productivité des travailleurs.

Ces résultats vont à l'encontre de l'idée émise par Dana (2002) selon laquelle les conflits au travail sont onéreux pour les organisations car, ils peuvent altérer le climat de travail, causer une mauvaise transmission des informations, augmenter le taux d'absentéisme, et le nombre de journées de « maladie » ; les conflits non réglés entre les employés seraient l'une des sources de coûts les plus importantes pouvant être diminuées par les entreprises. De même elle va à l'encontre de l'idée de Cram et MacWilliams (2000) qui soutiennent que les effets des conflits sont néfastes et engendrent des coûts importants pour l'organisation car, ils peuvent diminuer le niveau de collaboration entre les collaborateurs et par voie de conséquence, occasionner une diminution de la productivité.

La Mediation Training Institute at Eckerd College (2016) parlant des effets des conflits interpersonnels, précise qu'un conflit mal géré ou dysfonctionnel nuit à la productivité, alourdit les coûts, augmente les risques, dégrade la prise de décision et entrave la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques. L'on peut alors comprendre qu'un conflit bien géré ou qui n'est pas dysfonctionnel ne conduit pas nécessairement à une baisse de productivité du personnel. Plus encore, les conflits, dans certains cas, peuvent même être constructifs, amener à des retombées positives, être porteurs d'évolution et représenter des occasions uniques pour opérer un changement bénéfique au sein d'une organisation (Bréard et Pastor, 2000).

La nature constructive ou destructive d'un conflit interpersonnel dépend de la manière dont il est géré. Autrement dit, ce ne sont pas les conflits eux-mêmes qui causent le plus de dommages, mais bien une incapacité à les traiter à temps réel et de manière adéquate. En effet, d'autant plus que les conflits interpersonnels reposent sur des divergences quant à l'atteinte d'un but ou d'un objectif, ils se traduisent par une compétition, voire une sorte de rivalité sur les postes de responsabilité ; ce qui conduirait plutôt les personnes impliquées à fournir le meilleur d'elles-mêmes pour prendre le dessus au détriment de l'autre partie. Ainsi, malgré la diminution du niveau de collaboration et de partage d'informations engendrées par la nature conflictuelle du climat social, la qualité de prestation du personnel impliqué peut demeurer stable pour l'entreprise.

### **3.2. Résultats de l'analyse de régression linéaire sur la discrimination et la productivité du personnel**

Les résultats du test de régression linéaire sur la discrimination au travail et la productivité du personnel (hypothèse H2) sont répertoriés dans le tableau suivant :

❖ **Tableau 2 : Synthèse des résultats de l'analyse de régression sur l'hypothèse H2 :**

Indicateurs	Constante	Discrimination	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajusté	Signification de F	t de student	Bêta
Valeur	0,003	- 0,624	0,635	0,403	0,397	0,000	- 8,136	- 0,635

Source : nos analyses.

D'après ces résultats, la valeur du coefficient de corrélation R est de 0,635 ; cette valeur (supérieure à 0,5) montre que la discrimination a une influence significative sur la productivité du personnel. Par ailleurs, le coefficient de détermination  $R^2$  est de 0,403 ; cela témoigne de la qualité de l'ajustement du modèle et traduit que la discrimination impacte la productivité du personnel à hauteur de 40,3%. Le test de Fisher quant à lui, est égal à 66,187 avec une probabilité de 0,000 pour 1 à 98 ddl, ce qui indique que la relation donnée par le coefficient R ne relève pas du hasard ; elle reflète véritablement le phénomène étudié. Par ailleurs, le test de Student affiche une valeur de 8,136 > 2 en valeur absolue avec une significativité de 0,000 ; ce qui atteste du caractère significatif des coefficients de régression. Enfin le signe négatif du Bêta ( $\beta = - 0,635$ ) indique que la discrimination influence négativement la productivité du personnel.

En vertu de ces résultats, **nous acceptons l'hypothèse H2** selon laquelle « **La discrimination affecterait négativement la productivité du personnel de l'entreprise** ».

Le modèle de régression s'écrit donc de la manière suivante :

$$Y = - 0,635 X + 0,003 + \varepsilon$$

( - 8,136)    (0,036)

Avec : Y, la productivité du personnel ; X, la discrimination ;  $\varepsilon$ , le terme d'erreur statistique et (.), la statistique de Student.

Ces résultats corroborent les postulats de Neslie (2015) selon lesquels la discrimination dans l'organisation entraîne la dépression, le développement des troubles anxieux, la perte de contrôle de soi. La discrimination perçue a des effets à la fois sur l'employé et sur l'environnement de travail. Ceux-ci incluent une mauvaise culture de travail lorsque les pertes des employés sont au centre des préoccupations et présentent des comportements de travail contre-productifs tels que le fait de ne pas terminer les tâches à temps, de quitter le travail tôt et d'arriver en retard. Dans le même sens, Giles et *al.* (2016) estiment que la discrimination empêche les individus à fort potentiel d'atteindre les postes de responsabilités les plus élevés qui se trouvent occupés par des individus non discriminés mais moins talentueux.

En effet, la discrimination, lorsqu'elle ne repose pas sur les critères professionnels objectifs, est susceptible de créer des tensions, des frustrations et des sentiments de mécontentement chez des personnes qui en sont victimes. Par conséquent elle empêchera les individus à fort potentiel de mettre à profit leurs talents tout en permettant aux autres de confisquer les postes de responsabilités sans toutefois avoir assez de compétences pour les tenir. Les pratiques

discriminatoires réduisent ainsi le plein emploi de la main d'œuvre disponible ; ce qui induit une limitation de la capacité productive du personnel.

### **CONCLUSION**

Cette étude est partie du fait que les résultats de fin d'exercice sont décriés dans nombre des entreprises au Cameroun et que l'apport de la GRH serait d'un intérêt considérable à la réussite organisationnelle pour montrer comment certains facteurs de l'ambiance au travail contribuent à nuire à l'efficacité des ressources humaines. A cet effet, elle s'est fixée pour objectifs de déterminer les facteurs de risque sur l'ambiance dans les lieux de travail et établir le lien entre la qualité d'ambiance perçue au travail et la productivité réelle des salariés.

Le test sur la première hypothèse montre que les conflits interpersonnels n'impactent pas le rendement des travailleurs. En effet, en présence d'une situation conflictuelle, 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. Ainsi, malgré la détérioration du climat social qui résulte des conflits, le rendement des personnes qui en sont impliquées demeurera stable.

Par contre, les résultats du test sur la seconde hypothèse confirment l'existence d'une relation négative entre la discrimination et la productivité du personnel. En plus des sentiments de frustration, de mécontentement et de démotivation qu'engendrent les phénomènes de discrimination lors qu'ils se situent au niveau de rémunération ou de promotion, ceux-ci empêchent les personnes qui ont du potentiel à assurer les tâches pour lesquelles elles seraient plus productifs et concentrent ces tâches entre des personnes qui ne disposent pas de capacités requises pour les tenir.

Au regard de ces résultats, nous pouvons dégager des implications managériales pertinentes de la présente recherche. 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 conflits interpersonnels afin que ceux-ci ne se répercutent pas sur la performance humaine ; de développer les politiques de GRH axées sur l'équité afin de réduire au mieux les comportements de discrimination dans les lieux de travail. À cela, nous les invitons à faire en sorte que le recrutement, la formation, l'avancement et surtout la rémunération soient basés sur des critères strictement professionnels et objectifs. Par ailleurs nous les incitons à condamner et sanctionner (le cas

échéant) tout acte de discrimination dans la sphère organisationnelle afin de garantir l'efficacité maximale de la main d'œuvre.

Toutefois, ce travail doit être amendé à trois niveaux : d'abord, l'échantillon de convenance utilisé dans la collecte des données n'est constitué que par des entreprises présentes sur notre terrain au moment de l'investigation. Il n'est par conséquent pas représentatif et les conclusions de cette étude ne peuvent pas être extrapolées à l'ensemble des entreprises privées installées au Cameroun. Ensuite, les facteurs d'ambiance au travail se limitent-ils aux conflits interpersonnels et à la discrimination ? Les facteurs de dégradation de l'ambiance au travail étudiés 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 principaux facteurs de dégradation de l'ambiance du travail identifiés dans la littérature alors qu'il en existe amplement dans la réalité.

Il serait dès lors intéressant d'envisager d'autres recherches en adoptant une approche qualitative à travers les entretiens semi-directifs afin d'identifier auprès des travailleurs, les véritables « coûts cachés des ressources humaines ». Des nouvelles études peuvent également être menées sur les facteurs sociaux, psychosociaux et matériels tels le soutien social, la considération, la motivation psychologique, le confort dans les locaux, etc. afin de déterminer quels facteurs améliorer pour accroître la qualité de prestation des travailleurs.

Nonobstant les limites reprochées à ce travail, il vient améliorer nos connaissances fondamentales sur la littérature du climat social des organisations ; attirer l'attention des dirigeants d'entreprises sur le rôle de l'atmosphère du travail sur l'atteinte des buts organisationnels et attirer celle des chercheurs en sciences de gestion sur la nécessité de creuser davantage le domaine du climat social des entreprises afin d'enrichir au mieux le champ de la Gestion des Ressources Humaines.

## ANNEXE : synthèses des analyses en composantes principales

### 1. Synthèse des résultats de l'ACP sur la productivité du personnel

Items	Facteur 1	Extraction
Travail au-delà du temps conventionnel par jour	0,826	0,682
Travail du samedi ou à des heures tardives	0,811	0,657
Travail d'astreinte	0,816	0,666
Le personnel de l'entreprise a un fort degré de motivation	0,761	0,578
Tout le personnel de l'entreprise travaille très dur	0,784	0,615
Il n'y a pas d'absentéisme au sein de notre organisation	0,801	0,641
Au terme d'une journée de travail, les employés restent longtemps avant de quitter les lieux	0,769	0,591
Valeur propre	4,431	
Pourcentage de variance	63,30	
Alpha de Cronbach	0,803	

### 2. Synthèse des résultats de l'ACP sur les conflits interpersonnels

Items	Facteur 1	Extraction
J'ai des bonnes relations avec mes collègues de travail	0,823	0,677
J'ai une bonne relation avec mon superviseur	0,791	0,626
Il m'arrive de faire face à une dispute dans mon lieu de travail	0,817	0,667
Il m'arrive personnellement de me disputer avec les collègues	0,798	0,637
Au cours des douze derniers mois, j'ai été témoin d'un ou de plusieurs conflits impliquant les collègues dans mon lieu de travail	0,846	0,717
Au cours des douze derniers mois, j'ai personnellement été impliqué dans un conflit dans mon lieu de travail	0,833	0,695
Au cours des douze derniers mois, il m'est arrivé de ne pas rentrer au travail pour éviter un climat conflictuel	0,837	0,700
Valeur propre	4,718	
Pourcentage de variance	67,40	
Alpha de Cronbach	0,819	

### 3. Synthèse des résultats de l'ACP sur la discrimination

Items	Facteur 1	Extraction
Les augmentations de salaires et les promotions sont justement attribuées	0,711	0,506
Toutes les décisions sont systématiquement appliquées à tous les salariés affectés	0,789	0,622
Il n'y a aucune discrimination contre le groupe racial ou ethnique au niveau des salaires	0,823	0,678

Le groupe racial ou ethnique n'a pas à travailler plus dur que les autres travailleurs pour obtenir la promotion	0,765	0,586
Chaque groupe racial ou ethnique a autant d'avantages en nature que les autres travailleurs	0,759	0,577
Il y a égalité entre les hommes et les femmes au niveau des salaires	0,847	0,718
Mon supérieur hiérarchique ne fait aucun préjugé sur mon groupe racial ou ethnique	0,829	0,687
Valeur propre	4,373	
Pourcentage de variance cumulé	62,47	
Alpha de Cronbach	0,799	

## BIBLIOGRAPHIE

- Akanni A. (2013), Recrutement et discriminations dans les entreprises sénégalaises, *Question(s) de management*, Vol. 1, n° 02, pages 25 à 39. [www.cairn.info/revue-questions-de-management-2013-1-page-25.htm/](http://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2013-1-page-25.htm/) consulté le 17 mars 2019.
- Benhayoun I., Zejjari I., Berrada A. et Marghich A. (2019), Les apports d'une revue de littérature structurée en sciences de gestion, *Revue internationale des sciences de gestion*, Vol. 2, n° 3, pp. 687 – 703.
- Boumahdi R., Lattes J.M., Plassard J.M., (2000), *Discrimination et marché du travail : une lecture pluridisciplinaire*, Note du Lihre, n°317.
- Bréard R., Pastor P, (2000) *Gestion des conflits*, Ed. Liaisons, Paris.
- Chandrasekar K. (2011), Workplace environment and its impact on organizational performance in public sector organizations, *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, Vol. 1, Issue 1.
- Cormier S. (2004), *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Sainte Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Cram A., MacWilliams K. (2000), *The Cost of Conflict in the Workplace*, Ed. Cram by River Consultants.
- Crop – Express (2005), les conflits en milieu de travail, *sondage d'opinion auprès des Québécois pour l'ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec*, Ed. CROP recherche marketing sondages d'opinion, Québec
- Dana D. (1990), Comment passer du conflit à la coopération, Ed. Libre Expression, Montréal
- Dana D. (2002), *Measuring the Financial Cost of Organizational Conflict*, Ed. SmartBiz.
- Darwane S. (2007), la lutte contre les discriminations est un combat pour l'égalité et contre les préjugés, *Migrations Société*, Vol. 1, N° 109, pages 101 à 106 vu sur [www.cairn.info/revue-migrations-societe-2007-1-page101.htm/](http://www.cairn.info/revue-migrations-societe-2007-1-page101.htm/) le 17 mars 2019.
- Delobbe N. et de Hoe R. (2012), *Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? (Une étude multi-niveau dans le secteur de la distribution alimentaire belge)*, Université catholique de Louvain-Louvain School of Management.
- Durand J-P. (2014), Relations de travail, IN Zawieja P. et Guarnieri F. (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Ed. Seuil, Paris.
- Eliza B., Nastazja B. et Emilie T. (2014), *Conflit dans les organisations : En quoi la communication et plus précisément la gestion des conflits peuvent permettre de résoudre les conflits dans les organisations et augmenter le bien-être au travail des salariés ?*
- Entre professionnel (2016), *Une bonne ambiance de travail pour une meilleure productivité. Vie de l'entreprise*, consulté sur <https://www.entrepensionnels.net/vie->

[de-l'entreprise/une-bonne-ambiance-de-travail-pour-une-meilleure-productivite/](#) le 03 Aout 2019.

- Eunice M. et Eliza B.O., (2016), Uncovering the Hidden Costs of Interpersonal Conflicts: A Study of Selected Hotels in Kenya, *Journal of Tourism, Hospitality and Sports*, Vol. 17.
- Gilles B.M., Catherine B., Clément D., Adama D., Jean F., Christel G. et Alain T., (2016), le coût économique des discriminations, *rapport à la ministre de travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social ; et au ministre de la ville, de la jeunesse et des sports*, France stratégie. [www.strategy.gouv.fr](http://www.strategy.gouv.fr)
- Guérin G. et Wils T. (2002), la gestion stratégique des ressources humaines, *Gestion*, Vol. 2, numéro 27, P. 14 – 23. [www.cairn.info/revue-gestion-2002-2-page-14.htm](http://www.cairn.info/revue-gestion-2002-2-page-14.htm) consulté le 23 mars 2019.
- Hellriegel D., Slocum W. et Woodman, W. (1992), *Management des organisations*, Ed. De Boeck – Wesmae 1, Bruxelles.
- Jehn K.A. (1997), A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational Groups, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p.530-557.
- Mediation Training Institute at Eckerd College (2016), *The coast of conflict*, White paper, Eckerd College Edition, St. Petesburg.
- Mhiri S. (2013), *L'impact du stress professionnel sur l'implication organisationnelle, l'absentéisme et l'intention de quitter chez les cadres*, Thèse de Doctorat à l'Université de Nice Sophia-Antipolis, Nice.
- Moriceau J. (1954), La mesure de la productivité, *Revue de statistique appliquée*, Tome 2, n° 4, pp 83 – 90.
- Neslie A. (2015), Effects of discrimination in the workplace, Equal Employment Opportunity Office, CECOM. Consulté le 17 mars 2019 sur [www.army.mil/article/142799/effects\\_of\\_discrimination\\_in\\_the\\_workplace/](http://www.army.mil/article/142799/effects_of_discrimination_in_the_workplace/)
- Nia H. et Rizki S. (2019), la GRH au cœur du nouvel environnement au Maroc : des défis et des exigences à relever, *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, Vol. 4, n° 3, pp. 318 – 331.
- Nicola C. et David I. (2016), The Impact of the Ambient Environment and Building Configuration on Occupant Productivity in Open-Plan Commercial Offices, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 18, Issue 3, pp.180 – 193.
- Oudin F., Becard A-C. et Oudin M. (2015), *La qualité des relations de travail*, Recherche effectuée dans le Cadre d'une convention conclue entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC, Ed. BEAUREGARD, Paris, 104 pages.
- Penny L., Spector P. (2005), Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, p. 777-796
- Plassard J.M. (1987), *Discrimination sur le marché du travail et information imparfaite*, Éditions du CNRS, Paris.

- Poitras J. (2005), A study of emergence of cooperation in mediation, *Negotiation Journal*, vol. 21, n° 2, pp. 163 – 164.
- Potin Y., (2009), la gestion des conflits dans les organisations, CREG, 15 pages. Consulté sur <https://creg.ac-versailles.fr/La-gestion-des-conflits-dans-les-organisations/> en Octobre 2019.
- Salhi M. (2016), *impact des discriminations sur le stress au travail : une mesure du rôle de la valorisation organisationnelle*, Thèse de Doctorat à l'Université Grenoble Alpes, HAL.
- Technologia (2009), *Questionnaire Technologia sur le stress et les conditions de travail – France Télécom*, Paris