

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

*Paix - Travail - Patrie*

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE DE YAOUNDE I  
ECOLE NORMALE SUPERIEUR  
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE

D'EBOLOWA

DEPARTEMENT DE DE

L'INNOVATION,

DES TECHNIQUES COMMERCIALES

ET

DE L'INDUSTRIALISATION

\*\*\*\*\*



REPUBLIC OF CAMEROUN

*Peace - Work - Fatherland*

\*\*\*\*\*

UNIVERSITY OF YAOUNDE I  
HIGHER TECHNICAL TEACHER  
TRAINING COLLEGE OF

EBOLOWA

DEPARTMENT OF OF

INNOVATION,

COMMERCIAL TECHNIQUES AND

INDUSTRIALIZATION

\*\*\*\*\*

**Filière**

**COMMUNICATION ADMINISTRATIVE**

**ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL ET PERFORMANCE  
AU TRAVAIL DE LA SECRETAIRE DE DIRECTION DANS  
LES ENTREPRISES PARAPUBLIQUES AU CAMEROUN :  
CAS DE YAOUNDE**

Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du Diplôme de Professeur d'Enseignement

Technique et

Professionnel de 2e grade (DIPET II)

Par : **Thérèse Melissa MENGUE**

Licenciée en Droit

Sous la direction de

**Pr. Gérard-Marie MESSINA**

**Maître de Conférences**

**Année Académique : 2019 - 2020**



**AVERTISSEMENT**

*« L'Université de Yaoundé I n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises cette recherche. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur ».*

**DEDICACE**

À MES PARENTS.

## **REMERCIEMENTS**

La réalisation de ce mémoire de fin d'étude est le fruit des efforts et des sacrifices de plusieurs personnes à qui nous tenons à adresser notre profonde gratitude. Il s'agit :

- du Pr. Gérard-Marie MESSINA, pour sa disponibilité et sa rigueur tout au long de ce travail ;
- du Pr. Salomé ESSIANE NDJAKOMO, Directeur de l'ENSET d'Ebolowa, pour l'encadrement que nous avons reçu tout au long de notre parcours académique;
- de tout le corps enseignant et administratif, pour leur soutien multiforme et la qualité des enseignements reçus durant notre cursus de formation ;
- du Dr Michel Cyrille SAMBA, Chef du Département de l'Innovation, des Techniques Commerciales et de l'Industrialisation.

Ma gratitude va aussi à l'endroit :

- de mon tendre ami Paul Franky NTYAM A EDIRIONG, pour tout l'amour et le soutien durant cette formation ;
- de Monsieur Bruno OLINGA ATEMENGUE, pour ses conseils ;
- de mes frères et sœurs : Arlette Lolita NDZENGUE, Christian MBAZOA, Blanche EYENGA, Marie Agnès NTSAMA, Patrick MBE, pour leur soutien incommensurable.

Tous mes amis et camarades de promotion, pour toutes les joies et peines partagées ensemble.

Tous ceux que nous n'avons pas pu citer ici et qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cette œuvre.

## **RESUME**

L'objectif principal de notre travail de recherche est d'analyser l'impact de l'environnement professionnel sur la performance au travail des secrétaires de direction des entreprises parapubliques au Cameroun. Il s'agit plus précisément d'évaluer l'influence de l'environnement matériel sur la performance des secrétaires de direction d'une part et d'autre part d'analyser l'influence du climat social sur la performance des secrétaires de direction. Pour y parvenir, une enquête au moyen d'un questionnaire a été menée auprès de 50 secrétaires de direction (SD), issues de plusieurs entreprises parapubliques camerounaises (EPC) localisées dans la ville de Yaoundé pendant une période de 3 mois choisit selon leur accessibilité. Les données recueillies ont été codifiées, saisies, traitées et analysées sous le logiciel SPSS 20. L'approche méthodologique s'est fondée sur l'analyse uni variée et bi variée. Les tests de Khi-deux et le Phi et V de cramer ont permis de valider les hypothèses. Globalement, il ressort que le climat social et l'environnement matériel influencent tous positivement la performance des SD, et que cette influence est plus expliquée par le climat social dans l'entreprise.

**Mots clés :** environnement professionnel, performance au travail, entreprise parapublique, secrétaire de direction.

## **ABSTRACT**

The main objective of our research work is to analyze the impact of the professional environment on the work performance of executive secretaries of parastatal companies in Cameroon. More specifically, it is a question of evaluating the influence of the material environment on the performance of executive secretaries on the one hand and, on the other hand, analyzing the influence of the social climate on the performance of executive secretaries. To achieve this, a survey using a questionnaire was conducted among 50 executive secretaries (SD), from several Cameroonian parastatals (EPC) located in the city of Yaoundé for a period of 3 months chosen according to their accessibility. The data collected were coded, entered, processed and analyzed using SPSS 20 software. The methodological approach was based on univariate and bivariate analysis. The chi-square tests and the Phi and V of cramer made it possible to validate the hypotheses. Overall, it emerges that the social climate and the physical environment all positively influence the performance of DS, and that this influence is more explained by the social climate in the company.

Keywords: professional environment, work performance, parastatal company, executive secretary.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

<b>APC</b>	: Administrations Parapubliques du Cameroun
<b>BTS</b>	: Brevet de Technicien Supérieur
<b>DRH</b>	: Direction des Ressources Humaines
<b>ENSET</b>	: Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique
<b>EPC</b>	: Entreprises Parapubliques du Cameroun
<b>PME</b>	: Petite et Moyenne Entreprise
<b>RH</b>	: Ressource Humaine
<b>SD</b>	: Secrétaire de Direction
<b>SHRM</b>	: Society for Human Resources Management
<b>SPSS</b>	: Statistical Package of Social Sciences
<b>TIC</b>	: Technologie de l'Information et de la Communication

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Influence des couleurs sur l'éclairage et le moral.....	26
Tableau 2 : Sonorité dans les bureaux.....	26
Tableau 3 : épanouissement de l'homme au travail.....	27
Tableau 4: typologie des informations.....	32
Tableau 5 : Probabilités et seuils limites du test de Khi deux.....	49
Tableau 6 : Interprétation du Phi et V de cramer.....	50
Tableau 7: Récapitulatif des questionnaires retournés.....	52
Tableau 8 : Identification du répondant par sexe.....	52
Tableau 9 : Identification du répondant par sexe statut matrimonial.....	53
Tableau 10 : Identification du répondant par âge.....	53
Tableau 11 : Identification du répondant par diplôme de recrutement.....	53
Tableau 12: Identification du répondant selon la formation en secrétariat.....	54
Tableau 13: identification selon les tâches principales des SD.....	55
Tableau 14 : Présentation de la variable avoir un matériel mis à disposition.....	55
Tableau 15 : Présentation de la variable avoir un bureau confortable.....	56
Tableau 16 : Présentation des variables matériel de travail.....	56
Tableau 17 : Présentation des variables de la performance en lien avec l'environnement matériel.....	57
Tableau 18 : Présentation de la variable relation avec les supérieurs.....	58
Tableau 19 : Présentation de la variable communication fluide avec les supérieurs.....	59
Tableau 20 : Présentation des variables de la performance en lien avec le climat social.....	59
Tableau 21: Croisement entre le matériel de travail mis à disposition pour l'exécution des tâches et la facilité dans l'exécution des tâches.....	62
Tableau 22: Test du Khi-deux entre le matériel de travail mis à disposition pour l'exécution des tâches et la facilité dans l'exécution des tâches.....	63
Tableau 23: Test du Phi et V de Cramer entre le matériel de travail mis à disposition pour l'exécution des tâches et la facilité dans l'exécution des tâches.....	64
Tableau 24: Croisement entre la communication fluide avec les supérieurs hiérarchiques et la facilité dans l'exécution des tâches.....	65
Tableau 25: Test du Khi-deux entre la communication fluide avec les supérieurs hiérarchiques et la facilité dans l'exécution des tâches.....	66
Tableau 26: Test du Phi et V de Cramer deux entre la communication fluide avec les supérieurs hiérarchiques et la facilité dans l'exécution des tâches.....	67
Tableau 27: Comparaison test du Phi et V de Cramer de l'hypothèse 1 et 2.....	68
Graphique 1 : répartition des individus selon le diplôme de travail.....	54



## **SOMMAIRE**

INTRODUCTION.....	1
<b>PREMIERE PARTIE: ANALYSE CONTEXTUELLE DE L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL ET DE LA PERFORMANCE DES SECRETAIRES DE DIRECTIONS EN ENTREPRISE. ....</b>	<b>3</b>
<b>CHAPITRE I : CADRE CONTEXTUEL ET PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE.....</b>	<b>4</b>
SECTION I : CONTEXTE DE L'ETUDE .....	4
SECTION II : QUESTIONS, OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE LA RECHERCHE.....	7
<b>CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL ET DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL .....</b>	<b>12</b>
SECTION I : ETUDE CONCEPTUELLE.....	12
SECTION II : EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET PERFORMANCE DE LA SECRETAIRE DE DIRECTION : ETUDE THEORIQUE .....	28
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE OPERATIONEL DE LA SECRETAIRE DE DIRECTION AU TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES PARAPUBLIQUES.....</b>	<b>42</b>
<b>CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>43</b>
SECTION I : CADRE METHODOLOGIQUE .....	43
SECTION II : ANALYSE UNI VARIEE DU QUESTIONNAIRE.....	51
<b>CHAPITRE IV : ANALYSES, INTERPRETATIONS ET RECOMMANDATIONS....</b>	<b>61</b>
SECTION I : VALIDATION DES HYPOTHESES.....	61
SECTION II : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS.....	69
CONCLUSION .....	72
BIBLIOGRAPHIE .....	73
ANNEXES .....	76
TABLE DES MATIERES .....	81

## **INTRODUCTION**

Le développement d'une entreprise privée ou publique passe d'abord par la performance de son administration et pour cela son bien être doit être assuré au travers des conditions de travail biens définies.

Les conditions de travail sont des aspects très importants au sein d'une institution qui veut réussir dans son environnement concurrentiel. Elles désignent un ensemble de facteurs qui influencent les caractéristiques internes et externes dans lequel s'inscrit son travail. Pour cela les conditions de travail sont des outils de gestion de ressources humaines qu'utilise l'institution au niveau stratégique et qui permettent de contribuer à l'évaluation qu'elle s'est fixé c'est le cas des secrétaires de direction. Tout comme les individus ont des besoins de bases essentiels dans la vie, les secrétaires ont aussi des attentes que les entreprises doivent essayer de combler. L'entreprise est régulièrement soumise à des évolutions qui constituent des enjeux plus ou moins importants pour sa pérennité et sa stabilité. L'évolution du métier de secrétaire, marquée par une complexification des taches et une élévation du niveau de responsabilité, n'a pas suffi à contrarier les représentations dépréciatives dont il est l'objet.

Les secrétaires sont sous le regard omniprésent des autres, et les représentations circulant à leur propos ne sont pas sans effet. Toutes les situations d'enquêtes signalent un déficit de reconnaissance et révèlent combien l'avis des autres est prépondérant pour mieux exercer leur taches elles doivent bénéficier d'un espace de travail digne. Un environnement de travail toxique produit un rendement peu satisfaisable. Un constat a été fait dans les entreprises parapubliques au Cameroun, ces dernières disposent d'un même statut juridique et social, mais réalisent des résultats économiques différents. Les entreprises ont tout un intérêt à prendre conscience que de mauvaises conditions de travail coutent chère. En effet elles engagent des perturbations d'une part sur la production et d' autre part au niveau des travailleurs. La performance de l'entreprise et sa bonne finalité économique dépend de plusieurs facteurs : sa bonne politique de gestion des ressources humaines, sa capacité a créé et entretenir un bon climat social. D'après Roussel, un bon climat social aide les salariés à exercer leur travail d'une façon L'environnement professionnel (conditions physiques de travail et climat social ne serait-il pas l'une des causes de cette différence de performance ?

## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

---

La performance ici renvoi à l'aptitude de produire un bon rendement. Notre thème porte sur « l'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun » plusieurs questions ont été élaborées suivies des objectifs et des hypothèses précises. La question principale qu'on est en droit de se poser est celle de savoir quel est l'impact de l'environnement professionnel sur la performance des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques au Cameroun ? A cette question se sont ajoutées des questions subsidiaires qui sont :

Quelle est l'influence du climat social, de l'environnement matériel sur la performance au travail des secrétaires ? L'objectif étant de montrer que l'environnement matériel et le climat social ont un impact sur la performance des secrétaires de direction. Comme hypothèse de recherche l'environnement matériel et le climat social ont un impact positif sur la performance au travail des secrétaires de direction.

Pour mieux analyser notre étude il sera question pour nous de présenter en première partie le cadre théorique et contextuel de l'environnement professionnel et de la performance des secrétaires de direction au travail qui sera subdivisé en deux chapitres. Et la deuxième partie qui concerne l'analyse empirique qui constituera aussi deux chapitres, notamment en chapitre trois la méthodologie de recherche utilisée, et en chapitre quatre l'analyse des données, discussions et recommandations.

Tels sont les axes sur lesquels portera notre étude.

**PREMIERE PARTIE:**

**ANALYSE CONTEXTUELLE DE  
L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL ET DE  
LA PERFORMANCE DES SECRETAIRES DE  
DIRECTIONS EN ENTREPRISE.**

Cette partie sera essentiellement consacrée à l'étude théorique et contextuelle de notre travail. Ainsi deux chapitres constituent son ossature à savoir le cadre contextuel et la problématique en (**chapitre 1**) ainsi que le cadre théorique et conceptuelle de l'environnement professionnel et de la performance des secrétaires de direction en entreprise (**chapitre 2**).

## **CHAPITRE I : CADRE CONTEXTUEL ET PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE**

La problématique constitue le socle de tout travail scientifique. Elle permet la construction d'un ensemble d'idées autour d'une question principale et des lignes d'analyses, permettant de résoudre un problème posé. Aussi, Tout travail scientifique nécessite la construction d'une problématique solide et respectant un certain canevas. Ainsi, pour une meilleure organisation de ce chapitre, nous partirons d'un contexte précis pour aboutir sur l'énoncé du problème avant de présenter les objectifs, les questions de cette recherche. Et hypothèses

### **SECTION I : CONTEXTE DE L'ETUDE**

Dans le monde, les institutions progressent grâce à leur capital humain, et aussi grâce aux conditions de travail offert par les employeurs et au climat social qui sont des aspects très importants au sein d'une organisation qui veut réussir dans son environnement concurrentiel. L'amélioration de la qualité de vie au travail joue un rôle sur la performance des salariés. Aujourd'hui tout le monde admet que si les employés sont satisfaits, ils seront plus motivés et plus productifs, et donc plus performant. Toutefois, il est possible pour des entreprises d'avoir les mêmes statuts mais lorsque l'environnement de travail est différent, les résultats le seront aussi. C'est le constat fait dans les entreprises parapubliques au Cameroun ; ces dernières disposent d'un même statut juridique et social, d'un même traitement particulier en termes de salaire mais réalisent des résultats économiques différents. L'environnement professionnel (conditions physiques de travail et climat social) ne serait-t-il pas l'une des causes de cette différence de performance ?

De plus en plus, les organisations œuvrent dans un environnement caractérisé par la mondialisation de l'économie et des tics ; par une demande pour des produits et services personnalisés par une concurrence de plus en plus accrue en matière de nouvelles capacités

## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

---

productives et de compétences distinctives, et par la complexification des connaissances et des technologies à maîtriser.

Au plan interne, ils s'incarnent généralement sur les visées tels que, la reconfiguration des compétences clés et ils imposent aux fonctions de secrétariat de direction de se placer au cœur des enjeux opérationnels et stratégiques de leur entreprise, assurant une coordination et une cohésion de plusieurs fonctions de l'entreprise. Ces nombreuses mutations et défis rejaillissent sur leurs pratiques, enjeux de performance et de compétitivité.

La secrétaire de direction, pour démontrer sa performance doit faire face et disposer d'un cadre propice et agréable pour bien exercer ses tâches. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques et de nouvelles pratiques du service de secrétariat de direction. Pour Peretti (2012), il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion et de secrétariat. Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux attentes de l'entreprise. La gestion du secrétariat est devenue au cours des dernières années, une activité stratégique créant un avantage concurrentiel essentiel à la firme (Arcand 2006). En effet, la secrétaire n'est plus un engrenage remplaçable pour l'entreprise mais plutôt, un actif intangible que l'on veut améliorer, performer et orienter. De ce fait, on réalise que les entreprises investissent de plus en plus dans leur capital humain et dans leurs archives. Bien gérer le système de productivité fait partie intégrante des grandes orientations stratégiques des entreprises. Par ailleurs on sait maintenant que l'innovation est un enjeu essentiel à la survie d'une entreprise. De ce fait celle-ci passe inévitablement par la création d'un environnement permettant l'émancipation d'idées innovantes.

Inévitablement avec la mondialisation cet environnement de travail doit être calqué sur des pratiques de gestion modernes permettant aux secrétaires de mieux s'adapter et se mouvoir. C'est la concrétisation d'idées nouvelles, par la modernisation d'outils de travail que procure un secrétariat de direction de qualité et d'efficacité ; que la firme obtient en retour de son investissement.

Le développement d'une entreprise privée ou publique passe d'abord par la performance de son administration. Cette dernière selon la conception entrepreneuriale et managériale cherche à découvrir et mettre en œuvre des outils plus performant passant par un cadre agréable et plus efficace d'organisation ; c'est à la poursuite de cet objectif que les administrations ont mis en place des opérations courantes, ce service c'est le secrétariat.

## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

---

Le secrétariat est une fonction présente dans tous les secteurs d'activité. Selon le petit Larousse illustré, la secrétaire est une personne chargée de rédiger le courrier de quelqu'un, de classer ses documents, de préparer ses dossiers. Etre secrétaire, c'est fournir aux membres d'une équipe, les données et les services dont ils ont besoin pour répondre à des sollicitations diverses relatives à leur expertise ou à leur responsabilité dans l'Entreprise.

Ainsi, l'organisation d'une direction est assurée efficacement par la gestion des rendez-vous, des appels téléphoniques, des courriers postaux et électroniques, que ce soit en interne comme en externe.

L'implantation des micro-ordinateurs dans les entreprises il y'a une vingtaine d'années laissait penser que la secrétaire de direction, essentiellement perçue comme une fidèle sténodactylographe, allait à la frappe. Cependant, c'est le contraire qui s'est produit car celle-ci est plus présente que jamais. En effet, l'avènement de la bureautique, puis l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication lui ont conféré un nouveau statut au sein de l'Entreprise. Son rôle est désormais celui de l'interface, chose indispensable au sein d'un monde professionnel mouvant et éclaté.

Le secrétariat cède le pas à une nouvelle génération de secrétaire d'assistant mieux équipé et plus dynamique. On parle de plus en plus de secrétaire de direction ou d'assistant de direction. Ce nouveau rôle lui permet désormais d'être mêlé de tout corps dans le travail administratif et d'accomplir les tâches de communication et d'organisation de l'entreprise. La secrétaire de direction est alors devenue le miroir à travers lequel le public regarde l'image de l'entreprise et reconnaît sa notoriété.

Notre passage à CAMTEL, nous a permis de constater que, la secrétaire de direction est le bras séculier d'une entreprise. Et pour cela elle doit avoir un environnement professionnel propice de travail pour être performante et produire de bons résultats ceci se vérifie par l'appropriation des équipements de qualité, tout comme les autres membres important de l'entreprise. En gardant comme réalité principale que l'homme est un des acteurs majeurs de la génération de valeur pour l'entreprise, la question de sa performance reste un enjeu primordial pour l'organisation<sup>1</sup>. D'où la nécessité de se pencher sur cette question et d'étudier l'influence que joue l'environnement professionnel sur la performance au travail des secrétaires de direction.

---

<sup>1</sup>Duhaime et Lepage (2002), INRS-H&S au travail, Cahier de notes documentaires, 1<sup>er</sup> T2005 n°198/29.

## **SECTION II : QUESTIONS, OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE LA RECHERCHE**

### **I. PROBLEMATIQUE**

Les différents modèles de la motivation au travail ont deux caractéristiques communes. D'une part, ils ne décrivent la motivation que comme le résultat de l'anticipation d'un échange entre le travail fait et la récompense qui sera obtenue ; ce qui conduit à donner une place prépondérante aux pratiques de management utilisant le schéma performance/récompense. D'autre part, ils ne considèrent que la relation entre le travailleur et le travail, sans s'interroger ni sur le rôle de l'environnement culturel et social, ni sur les valeurs personnelles. Pourtant, l'entreprise doit chercher à motiver et améliorer les compétences de ses travailleurs par des moyens adéquats « la compétence et la motivation du personnel, deviennent des éléments décisifs de la survie des entreprises<sup>2</sup> ». Ainsi l'entreprise est appréhendée sous des angles processuel suivant lequel chaque individu cherche à comprendre et à analyser l'environnement dans lequel il évolue.

Les entreprises ont tout intérêt à prendre conscience que de mauvaises conditions de travail coutent toujours chère. En effet, elles engendrent des perturbations d'une part sur la production (mauvaises qualité, arrêts de production, etc.), et d'autre part au niveau des travailleurs (manque de responsabilité, faiblesse ou manque de motivation, la possibilité de quitter leur poste de travail, ...etc.). Comme le souligne Yeves (2003), « l'homme pris individuellement ou en équipe reste la pièce maitresse de tout système en particulier la qualité, qui a pour objet de mobiliser l'homme et la femme autour d'un projet de création de valeur ajoutée, de richesses pour le pays et un enrichissement social et économique<sup>3</sup> ».

La performance de l'entreprise et sa bonne finalité économique dépend de plusieurs facteurs : sa bonne politique de gestion des ressources humaines, sa capacité a créé et entretenir un bon climat social. D'après Roussel, un bon climat social aide les salariés à exercer leur travail d'une façon plus motivé et plus ambiacée et cela accroît leur performance au travail (Roussel, 2003)<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> OUARET Abdelhamid, *comment assurer la performance de l'entreprise Algérien en économie de marché*, Alger, 2002, p. 23.

<sup>3</sup> YEVES Emery, *Renouveler la gestion des ressources humaine*, 1<sup>er</sup> édition, presses polytechniques et universitaires romandes, Italie, 2003, pp.57-58.

<sup>4</sup> ROUSSEL Patrice, *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, édition, economica, Paris, 1996, p 34



## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

---

De manière globale, certains auteurs considèrent les conditions de travail comme un ensemble de paramètres qui influent sur la satisfaction trouvée quotidiennement et ayant des répercussions diverses sur la performance au travail. Il existe plusieurs théories dans ce domaine, à l'instar de celle de Maslow qui considère dans sa théorie des besoins que « la motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins »<sup>5</sup>. On peut aussi citer la théorie de bi-factorielle de Herzberg. Cette théorie énonce aussi qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins ; des facteurs d'hygiène ou de maintenance et des facteurs de motivation<sup>6</sup>.

L'école des relations humaines, constitue bien la première approche réelle de la dimension humaine dans les organisations. Elle s'efforce de promouvoir l'importance de la réalité sociale dans le schéma organisationnel et tente de sortir l'individu de l'abstraction mécaniste dans laquelle l'école classique (ayant pour chef de file Taylor) l'avait définitivement établi<sup>7</sup>.

Aujourd'hui, les responsables des ressources humaines sont davantage attentifs au bien être des salariés dans l'entreprise, car de la satisfaction des salariés dépend la productivité et la performance globale de l'entreprise. Selon une étude effectuée en 2013 par la Society for Human Resources Management auprès des professionnels en ressources humaines (SHRM, 2013), il s'avère que 59% des professionnels consultés affirment que le manque d'engagement, dû à un environnement de travail peu satisfaisant, de la part des employés est une problématique ayant un impact majeur sur la performance de la main-d'œuvre aux États-Unis.

Cependant, dans la plupart des entreprises publiques ou privées, parmi les employés se trouve les secrétaires de direction qui exercent un rôle prépondérant dans le fonctionnement de l'entreprise. Ils sont généralement le bras séculier de la direction générale. Leur performance conditionne de plus en plus celle de l'entreprise. La problématique des conditions de travail s'applique donc aussi à eux. Aussi, étant donné que l'application de la gestion des RH est universelle, elle ne saurait donc être restreint aux États-Unis et s'étend donc aussi dans les entreprises des pays en développement. C'est notamment le cas des

---

<sup>5</sup> ROUSSEL Patrice, Ibid., p.37.

<sup>6</sup> CITEAU Jean-Pierre, *Gestion des ressources humaines (principes généraux et cas pratiques)*, 4<sup>ème</sup> édition, DALLOUZ, Paris, 2002, p.05.

<sup>7</sup> LETHIELLEUX Laëtitia, *L'essentiel de la gestion des ressources humaines*, Gnalino éditeur (l'extenso Éditions), 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2011, p.29.

## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

---

entreprises parapubliques camerounaises, à l'instar de CAMTEL où nous avons pu constater que les gestionnaires n'apprécient pas convenablement l'importance des secrétaires de directions et que cela pourrait affecter l'exécution de leur tâche et leur bien-être au travail. Au lieu d'être motivés, c'est plutôt la démotivation qui pourrait en résulter. Il se pose donc un problème de performance au travail des secrétaires de direction dans cette entreprise. Ce double constat fait apparaître l'opportunité du choix de notre thème qui porte sur : « **L'environnement professionnel et performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun** ».

Le sujet qui constituera l'objet de cette recherche, étant ainsi présenté, il est nécessaire qu'il soit abordé par une approche scientifiquement construite, et c'est dans cette mesure qu'ont été élaborés les questions et les objectifs de recherche et les hypothèses qui suivent.

### **II. QUESTIONS ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

#### **1. Les questions de recherche**

**Question principale :** La question principale de cette étude est la suivante : **quel est l'impact de l'environnement professionnel sur la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques au Cameroun ?**

A cette question principale, trois questions spécifiques y ont été greffées à savoir :

- ❖ Quel est l'impact de l'environnement matériel sur la performance au travail des secrétaires de direction ?
- ❖ Quel est l'influence du climat social sur la performance au travail des secrétaires de direction ?
- ❖ Entre l'environnement matériel et le climat social, qu'est ce qui agit le plus sur la performance au travail des secrétaires de direction ?

#### **2. Les objectifs de la recherche**

Toute recherche scientifique valide, vise à atteindre un objectif bien précis. Ainsi, cette recherche comporte un objectif principal et trois objectifs spécifiques.

**Objectif principal :** l'objectif principal de cette recherche est de montrer **que l'environnement professionnel a une influence sur la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques au Cameroun.**

A côté de cet objectif principal, nous avons trois objectifs spécifiques à savoir :

## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

---

- montrer que l'environnement matériel de travail a un impact sur la performance au travail des secrétaires de direction ;
- montrer que le climat social a une influence sur la performance au travail des secrétaires de direction ;
- montrer que l'environnement matériel et le climat social n'ont pas la même influence sur la performance au travail des secrétaires de direction

### **3. Hypothèses de recherche**

L'hypothèse est définie comme étant une idée ou une explication d'un fait déjà connu certes, mais qui reste encore à prouver. En clair, c'est une explication plausible d'un phénomène provisoirement admise et destinée à être soumise au contrôle méthodique de l'expérience. L'hypothèse principale est la suivante : l'environnement professionnel a un impact sur la performance au travail de la secrétaire de direction.

Les Hypothèses secondaires sont les suivantes :

- l'environnement matériel a une influence sur la performance au travail de la secrétaire de direction.
- le climat social a une influence positive sur la performance au travail de la secrétaire de direction.
- le climat social explique le plus la performance au travail de la secrétaire de direction par rapport à l'environnement matériel.

### **4. Intérêt et délimitation de l'étude**

#### **a. Intérêt de l'étude**

Le travail sur lequel porte notre réflexion revêt plusieurs intérêts à bien des égards. D'une part, sur **le plan professionnel** il constitue à son modeste niveau, un élément de base pour la proposition des solutions aux multiples problèmes rencontrés par les secrétaires de direction. D'autre part, sur **le plan scientifique et académique**, les données recueillies dans le cadre de cette étude, peuvent constituer une base de données secondaire, un fonds pouvant être exploité par d'autres personnes, dans le cadre de leurs études ou de leurs recherches.

#### **b. Délimitation de l'étude**

Dans un souci de concision et de précision, cette étude sera délimitée dans un cadre thématique et spatio-temporel bien défini.

## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

---

- **Délimitation spatio-temporelle** : cette étude sera menée dans un espace géographique bien défini, à savoir dans la région du centre et précisément à Yaoundé. Sur le plan temporel, elle se sera menée pendant la période allant de mars 2020 à juin 2020.
- **Délimitation thématique** : cette étude se situe dans les champs de la gestion des ressources humaines, précisément dans le domaine de la motivation au travail.

## **CHAPITRE II :**

### **CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL ET DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL**

Le travail en entreprise exige une amélioration des conditions de travail dans le but d'augmenter la performance des agents et aussi d'améliorer l'optimisation du travail. L'environnement physique, les relations interpersonnelles et même le travail lui-même font partis des déterminants de la performance qui concourent à un meilleur rendement des employés, à l'instar de la secrétaire de direction. Ce deuxième chapitre de notre travail est consacré à l'analyse et à la compréhension des notions clés autour desquelles gravite ce thème, ainsi qu'à un bilan de lecture des différentes théories qui ont établi une relation directe ou indirecte entre les différentes variables de ce sujet. Il s'agira d'abord ici d'analyser les contours des concepts d'environnement de travail, de secrétaire de direction et de performance au travail, ensuite de présenter le cadre théorique de cette étude avant de mettre un accent particulier sur les relations théoriques existant entre ces concepts.

#### **SECTION I : ETUDE CONCEPTUELLE**

##### **1.1 Définition des concepts**

Le concept est l'un des éléments essentiels et indispensable pour toute recherche scientifique. Et en tant qu'outil, il fournit non seulement un point de départ mais également un moyen de désigner ce qui n'est pas directement observable. Donc il est utile de présenter quelques concepts liés à notre thème, et qui sont les suivants :

##### **1.1.1 Secrétaire de direction**

Etymologiquement, le mot secrétaire vient du latin « *secretarius* » ayant pour radical « *secretum* » qui signifie secret. Il désigne celui qui est au courant des secrets à travers sa fonction. Selon le dictionnaire français Larousse, la secrétaire est une personne dont le métier est d'assurer la rédaction du courrier, de s'occuper de la communication téléphonique, accueillir les usagers, et classer les documents<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Dictionnaire Larousse 2008, p.388.

## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

---

De nos jours ce rôle traditionnel des secrétaires a beaucoup évolué. Il correspond de moins en moins au tandem secrétaire-patron. Elles organisent et optimisent les journées d'un ou de plusieurs directeurs ou experts, qu'ils soient présents dans l'entreprise ou en déplacement. Elles préparent les dossiers pour que ces professionnels disposent dans des délais adéquats de toutes les informations qui leur sont nécessaires. On parle de secrétaire de direction. Cela implique un niveau de responsabilité élevé et suppose la capacité d'analyser dans l'urgence des situations complexes.

Au temps des pharaons, les secrétaires étaient considérés comme « des scribes instruits et qui savent écrire » la secrétaire est donc l'homme de confiance érudit qui était selon la définition du petit robert « attaché à une personne de haut rang pour rédiger et transcrire des lettres et des dépêches officielles ». Il gérait l'écriture et le support (du papyrus au papier) au nom de celui qu'il représentait.

Les secrétaires représentent l'interface relationnelle indispensable, ils sont les gages de la transmission et du traitement de l'information utile, permettant le fonctionnement au quotidien de l'entreprise.

Le secrétariat a connu diverses transformations, notamment avec l'arrivée de l'informatique les sténodactylos, chargés de réaliser la prise de note et la mise en formes des textes, ont disparu au profit de secrétaires aux responsabilités plus larges. Secrétaire (assistants) polyvalents, secrétaires (assistant) spécialisés, secrétaires (assistant) de direction composent le triptyque du secrétariat.

Les secrétaires de direction ont, comme leur nom l'indique, une relation privilégiée avec « la direction » : président, directeur ou plus largement cadres de direction « bras droits », ils assurent des responsabilités décisionnelles comme la gestion du courrier ou des dossiers mettant en jeu l'organisation et la communication de l'entreprise. L'assistant de direction assure un relais continu en centralisant puis en sélectionnant par ordre d'importance toutes les demandes de consultation des cadres. Il gère pleinement leur agenda et peut décider de prendre et de déplacer des rendez-vous. La fonction requiert de solides qualités relationnelles. Organisation, méthode, bonne présentation, esprit d'initiative et autonomie lui sont demandés. Dans des petites entreprises les secrétaires de direction se voient confier des délégations importantes qui leur donnent un rôle central. Cela implique un niveau de responsabilité élevé et suppose la capacité d'analyser dans l'urgence des

## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

---

situations complexes. Ils sont en principe titulaires d'un baccalauréat professionnel option secrétariat, comptabilité ; un BTS bureautique et secrétariat.

La liste des activités principales signale une logique propre à chaque métier « la logique dans laquelle s'inscrit le travail de la secrétaire caractérise une intervention de liaison par rapport à la vie du service. Celle dans laquelle s'inscrit le travail de la secrétaire de direction caractérise une intervention de soutien au travail quotidien de cadres dirigeants,

Enfin, le travail de l'assistant spécialisé se définit comme une intervention d'accompagnement technique de cadres spécialistes (BADJO L., 2009. Ils ont généralement un BTS en secrétariat ; une licence ou une maîtrise en langue étrangère. Ils ont aussi une expérience confirmée de plusieurs années dans les techniques du secrétariat.

Le métier de secrétaire comporte six niveaux qui partent de la dactylographe à l'attaché de direction et même sept, si l'on considère celui de chargé de mission, comme le proposent de plus en plus certaines personnes. Hormis l'attaché de direction et ou la chargée de mission qui constituent le plafond du métier, les autres ont besoin soit de formation soit d'expériences pour franchir les différentes étapes afin d'atteindre le sommet. On distingue les niveaux suivants : dactylographe, sténodactylographe, secrétaire, secrétaire de direction ou assistant de direction, assistant spécialisé, attaché de direction, chargé de mission.

### **1.1.2 Le travail**

« Le travail est une activité humaine, manuelle ou intellectuelle, destinés à produire des biens et des services »<sup>9</sup>.

On désigne sous le terme de travail, toute activité professionnelle (une profession) qu'on exerce pour soi-même ou pour le compte de quelqu'un (une entreprise), dans le but de se procurer les moyens de son existence en percevant pour cela une rémunération (un salaire).

De façon opérationnelle le travail est un ensemble des efforts nécessaires, physiques ou mentaux, qu'exerce l'homme pour pouvoir aux besoins de la vie.

### **1.1.3 Environnement de travail**

Selon le dictionnaire Larousse l'environnement se définit comme l'ensemble des caractéristiques (sociales, familiales ou économique) propre à un milieu donné. De même, nombreux sont les auteurs qui se sont penchés sur cette notion.

---

<sup>9</sup> André AKON et Ansart, PIERRE, *Dictionnaire de sociologie* ; Ed Roberie, Seuil ; Paris, 1999.

## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

---

Selon Sauvel, l'environnement est un ensemble d'éléments (personne, objets, conditions) plus ou moins organisé et de système de force qui constituent à un moment donné un cadre vital au sein duquel un organisme se trouve consciemment ou non en relation d'interdépendance. Pour Pieron (1981) l'environnement est un ensemble, à un moment donné des agents physiques et des facteurs sociaux susceptible d'avoir un effet direct ou indirect, immédiat ou à terme sur les organismes et les activités humaines. Pierre-Gilles (2016) quant à lui définit l'environnement de travail ou professionnel comme un milieu qui doit pouvoir fournir à son personnel un confort et une harmonie et en même temps avec une culture d'entreprise bien définie pour atteindre un objectif. Ainsi, l'environnement de travail est l'ensemble des éléments matériels et humains qui sont susceptibles d'influencer un travailleur dans ses tâches quotidiennes.

De façon opérationnelle, nous pouvons définir le concept d'environnement de travail, comme étant un ensemble des règles et des facteurs physiques, organisationnels et sociaux qui déterminent la conduite des travailleurs dans l'entreprise :

- Les conditions physiques se rapportent aux caractéristiques des outils de travail utilisés dans le bureau, de l'environnement immédiat du post (chaleur, bruit...);
- Les conditions organisationnelles renvoient à tout ce qui est lié aux horaires, cadences et procédures prescrites ;
- Les conditions sociales consistent en particulier à la rémunération, la qualification, les relations avec la hiérarchie et les collaborateurs<sup>10</sup>.

### **1.1.4 Entreprise parapublique**

Le mot « entreprise » apparait avec ses deux composantes « entre » et « prendre ». Il évoque ainsi une « prise » d'initiative qui s'interpose « entre » plusieurs partenaires. L'entreprise est « un réseau ou des entrepreneurs proposent des produits à des clients, en réalisant cet effort par le recours aux travailleurs, en mettant en œuvre des moyens financiers par des propriétaires ceci dans des conditions où chacun tire avantage des efforts qu'il consent »<sup>11</sup>. On parle d'entreprise parapublique lorsque la totalité ou la plus grande partie du capital appartient à l'Etat ou aux collectivités publiques. Ce terme s'oppose à l'entreprise privée dont la totalité ou la majorité du capital appartient aux particuliers. Qu'elle soit publique ou privée l'entreprise joue un rôle primordial dans la vie d'un pays.

---

<sup>10</sup> Jean-Pierre CITEAU, *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques*, 4<sup>ème</sup> Edition, Armande Colin, 2002, p.132.

<sup>11</sup> Dictionnaire de sociologie, le Robert, p.432.



Ainsi, Selon Cite au « L'entreprise est un moteur d'expansion et d'instrument de production desservant les besoins des hommes s'assemblant et travaillant, où ils dépensent leur temps, et leur peine pour créer en commun. L'entreprise est un groupe humain formel et durable, en patrimoine autonome, soumis à une autorité commune. Elle produit et échange des biens et des services en faisant appel aux calculs économiques »<sup>12</sup>.

Sur le plan économique l'entreprise est une organisation autonome de moyens matériels, financiers et humains (facteur capital et travail) ayant vocation à exercer une activité économique (production, transformation ou distribution de bien et des services) dans le but de réaliser un profit<sup>13</sup>.

### **1.1.5 Performance au travail**

La performance apparait pour la première fois au cours du 19<sup>e</sup> siècle dans l'univers sportif. Elle est employée pour désigner les résultats obtenus par un cheval de course puis ceux des athlètes.

Il semble très difficile d'avoir une définition qui est à la fois plurielle et connu de tous de la performance. En fonction des objectifs de chaque organisation, il se dégage une approche. cependant, nous nous limiterons sur les essais de définitions de la performance que nous proposent certains auteurs Pour Marmuse c. ( 1997) , l' idée de performance apparait simple de prime abord , mais regardée de plus près la notion de performance se relève à tout le plus complexe et à tout le moins multiforme : c' est pourquoi elle mérite d' être abordée dans une logique globale que sur l' appréciation de la rentabilité pour une organisation».

La performance au travail représente le critère ultime des gestionnaires et est traditionnellement vue comme étant l'habileté de l'individu à répondre aux exigences de son poste (Campbell, Mc Cloy, Oppler, et Sager, 1993). Ainsi, une personne est jugée performante quand elle répond aux attentes formelles de sa description de tâches. Toutefois, l' évolution du marché du travail a entraîné la création de concepts évaluant des aspects complémentaires à la notion de performance traditionnelle centrée sur la tâche.

À cet effet sont apparues les notions de comportements de citoyenneté organisationnelle (Smith, Organ, et Near, 1983), de performance contextuelle (Borman et

---

<sup>12</sup> Jean Pierre CITEAU, op.cit., p.132.

<sup>13</sup> Bruno Alain, Rodolphe BLAISE et autres, *Dictionnaire d'économie et des sciences sociales*, Ed ellipses, Paris, 2005, p.101.

## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

---

Motowidlo, 1997), de performance adaptative (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000), et de proactivité (Frese, Fay, Hilburger, Leng, et Tag, 1997).

Ainsi, la performance d'un individu dans le cadre de son travail ne se résume pas uniquement au fait de bien faire les tâches comprises dans sa description d'emploi et se veut plus large. À cet effet, la notion de performance en organisation englobe aussi d'autres types de comportements. Afin d'intégrer au maximum l'ensemble de ces avancées, Griffin, Neal et Parker (2007) ont développé un modèle de performance au travail incorporant les attentes variées des organisations envers leurs employés (l'adaptation et la proactivité). Ces auteurs conceptualisent la performance comme étant un regroupement de trois composantes : la maîtrise dans la tâche (satisfaire aux exigences prescrites ou prévisibles demandées par son rôle), l'adaptabilité (faire face ou soutenir le changement) et la proactivité (initier le changement et être dirigé vers l'avenir).

Une performance supérieure et optimale se caractériserait par une combinaison de ces trois composantes compte tenu du contexte de travail actuel qui est davantage instable et changeant. Par ailleurs, ces comportements sont évalués à trois différents niveaux d'analyse: l'individu, l'équipe et l'organisation. Pour les besoins de ce mémoire, seul les comportements au niveau individuel seront évalués afin de correspondre à celui des autres variables mesurées.

De La performance.

### **1.1.6 Patronat, personnel et climat social**

Le patronat est la classe dirigeante. Le personnel est l'ensemble de personnes humaines employés dans un service, un établissement ou exerçant la même profession. Le personnel désigne les hommes au travail dans une organisation, il s'agit des individus effectuant une activité contraignante appelé « travail ». C'est également l'ensemble de plusieurs catégories de personnes physiques quel que soit leur âge, leur sexe, leur race et leur activité professionnelle moyennant une rémunération sous la direction et l'autorisation d'une personne physique ou morale, publique ou privée, dans les liens d'un contrat de travail.

Selon Vermot-Caud (2001 : p.21) on entend par climat social « l'ambiance qui règne dans l'entreprise, le degré de satisfaction du salarié au travail et sa motivation à l'égard de la société, de ses buts et de ses valeurs. Il dépend à la fois des facteurs individuels et facteurs liés à l'entreprise ». Pour Loyo (2003 ; p.172) « le climat social est la résultante à un moment donné des attitudes des individus ou du groupe composant l'entreprise et ayant des attentes à ces besoins ».

Dans le cas notre étude, le climat social sera la comparaison entre les attentes et les perceptions concernant l'entreprise, le type de communication utilisé, les canaux de communication et de l'attitude du chef hiérarchique.

### **1.1.7 Ergonomie et entreprise**

L'ergonomie désigne l'étude quantitative et qualitative du travail dans l'entreprise, visant à l'amélioration des conditions de travail et l'accroissement de la productivité. Berthier et Milan (1992, p.6) définissent l'ergonomie comme « l'étude scientifique de la relation entre l'homme et ses moyens, méthodes et milieux de travail » et l'application de ses connaissances et à la conception du système « qui puissent être utilisé avec le maximum de confort, de sécurité et d'efficacité par le grand nombre ». Le petit robert la définit comme « l'étude scientifique des conditions psychologiques et socio-économiques de travail et des relations entre l'homme et la machine. » Elle est fondée sur le modèle de situation de travail, en particulier celui de Jacques CHISTOL, Jacques LEPLAT et Gilbert TERSSAC qui mettent l'accent sur la différence de nature entre la tâche (projet, consigne, du domaine de virtuel de futur) et l'activité (du corps, dont le cerveau bien sûr) qui prend des postures et fait des mouvements, actionne des commandes, gère (consciemment ou non) des processus de pensée, communique avec autrui, organise ses actions etc.

L'ergonomie vise au personnel, les conditions lui permettant d'augmenter son efficacité au travail tout en préservant sa santé. Tout ce qui concerne l'amélioration de l'environnement fait donc partir des objectifs de l'ergonomie. Elle porte également sur l'équipement du poste de travail.

## **1.2 Les facteurs de l'environnement de travail et de la performance**

L'environnement est d'une importance capitale dans l'élaboration d'une tâche. Guelaud et al. (1973) définissent le concept de « condition de travail » comme étant « le contenu du travail et les répercussions qu'il peut avoir sur la santé et sur la vie personnelle et sociale ». Derrien (1981), quant à lui, définit le même concept comme étant « l'ensemble des éléments interdépendants qui participent à l'acte de prévenir les risques de détérioration de la santé des travailleurs du fait de leur travail ». L'entreprise est située dans un environnement particulier, lequel est constitué d'un ensemble de facteurs aussi bien internes qu'externes, influençant le travailleur dans l'exécution de ses tâches.

### **1.2.1 Les facteurs conditionnant un travail efficace**

L'on ne saurait relever des facteurs relatifs aux conditions de travail, sans souligner l'ergonomie qui, selon le dictionnaire universel, est définie comme « science de l'adaptation du travail de l'homme. Elle porte sur l'amélioration des postes et de l'ambiance de travail sur la diminution de la fatigue physique et nerveuse, sur l'enrichissement des tâches, etc » de cette définition nous pouvons déduire que l'ergonomie est l'adaptation de la machine à la condition de l'homme dans le but de faciliter le travail à l'homme tout en augmentant la rentabilité de celui-ci. En d'autres termes, l'ergonomie rend l'homme plus efficace et plus productif. L'objectif de l'ergonomie étant la détermination et l'agencement du poste de travail de façon à assurer, d'une part, à l'employé, une ambiance et un confort lui permettant d'atteindre le maximum d'efficacité avec un minimum de fatigue ; et d'autre part, l'entreprise, une meilleure productivité à un moindre coût. Les conditions de travail peuvent donc se définir comme étant un « ensemble d'éléments permettant de mettre le travailleur à son aise dans son poste de travail facilitant ainsi la bonne exécution des tâches qui lui sont confiées. On distingue entre autres les facteurs suivants :

- **Les conditions matérielles**

Elles se résument aux conditions physiques devant contribuer à l'exécution d'une tâche précise ; le matériel doit être de bonne qualité pour optimiser les chances de réussite à l'exécution du travail. Ne dit-on pas : « qu'avec un bon matériel, on travaille mieux ? Nous mettons ici l'accent sur l'environnement, le poste de travail et le profil de poste.

- **L'environnement physique**

L'équipement des postes de travail (machines et mobilier) et l'environnement matériel (température, éclairage, couleur...) doivent être conformes aux dispositions légales et aux principes ergonomiques afin de préserver la santé et la capacité de travail du personnel.

- **Les locaux**

La répartition des locaux entre les différents services et le personnel doit tenir compte de trois types de considérations :

- Les liaisons hiérarchiques des services : elles sont de plusieurs ordres ; on distingue les liaisons verticales, c'est-à-dire des supérieurs hiérarchiques aux subordonnés et vice-versa, les liaisons horizontales, c'est-à-dire entre les individus de même niveau ;

## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

---

- La circulation des documents notamment la transmission des lettres de bureau à bureau, la réception des documents et des informations ;
- L'affectation des locaux qui doit se faire suivant le nombre d'occupants, la nature du travail et surface disponibles.

- **Les locaux administratifs et les locaux industriels**

Généralement dans une institution, il existe plusieurs types de locaux, entre autres, les locaux administratifs et les locaux industriels. Les locaux administratifs sont ceux qui abritent la direction de l'institution et les services rattachés à l'administration. Ces locaux répondent à un certain nombre de critères définis dans l'ergonomie. Ils tiennent compte de la superficie disponible, de la nature du travail et des relations entre les services. Les facteurs d'ambiances tels que l'éclairage, la climatisation ont une influence particulière sur ces installations. Les locaux industriels sont ceux réservés à l'installation des machines. Ces locaux tiennent compte du type de machine et du type de travail à accomplir. C'est ainsi qu'ils ont une aération spécifique à leurs besoins. Ils tiennent aussi compte de la grandeur des machines et du nombre de postes de travail déterminé par la machine.

Par ailleurs, on note l'existence du mobilier, il doit être adapté aux besoins de l'utilisateur. Pour cela, il est conçu de façon à accroître le rendement avec un minimum de fatigue possible tout en respectant les normes médicales sur la santé des personnels dans le but d'éviter de nombreuses maladies à l'instar de la déformation de la colonne vertébrale.

L'environnement dans ce contexte, fait état de l'implantation des locaux, l'ameublement, et les facteurs d'ambiances.

- **L'organisation des locaux**

Le local est le lieu où s'effectue le travail. Son implantation doit tenir compte des éléments suivants : le nombre d'occupant, la nature du travail, la surface disponible. Dans les entreprises, on ne dispose pas toujours de plusieurs locaux.

Le peu existant tient compte d'un certain nombre de critères tels que : la superficie disponible, la nature du travail et les relations entre services. Les facteurs d'ambiance tels que l'éclairage, la climatisation ont une influence particulière sur l'installation de ces locaux.

### **- L'ameublement**

Dans l'optique d'accroître le rendement avec le minimum de fatigue, en respectant les normes médicales sur la santé des travailleurs, le mobilier doit être adapté aux besoins de l'utilisateur, de nombreuses maladies devant être évitées en fonction du mobilier choisi. Le meuble doit rendre agréable la vie au bureau, il doit également être adapté à l'endurance. Ainsi, nous distinguons plusieurs types de bureaux :

- Bureau de direction : encore appelé bureau « Ministres », ils sont caractérisés par leurs caractères luxueux et spacieux :
- Bureau « Employé » : ce type de bureau est plus modeste et moins coûteux que les bureaux « Ministres », ils sont plutôt fabriqués selon les besoins de l'utilisateur.
- Bureau secrétaire : en raison de son travail consistant à passer plus de temps sur les machines de secrétaire que sur tout autre travail, la chaise de l'employé doit être adaptée aussi bien à son physique qu'à la taille du bureau afin que celui-ci soit à l'aise, de même la chaise doit être adaptée au déplacement dans le bureau (chaise roulante) ; le bureau doit contenir une ou plusieurs machines de secrétariat un ou plusieurs meubles de rangement et une table appréciée. Ces bureaux secrétariats sont généralement agrémentés du matériel de réception à l'exemple d'un réfrigérateur et d'un espace d'attente. Ils nécessitent une superficie plus grande que les bureaux dits « Employés ».

### **- La cohésion et l'entente : facteurs facilitants**

Ce sont les différents éléments caractérisant l'environnement du poste de travail. Il s'agit ici particulièrement de ceux pouvant concourir à la performance, donc au rendement sans être exhaustif nous allons indiquer les plus courants.

#### **✓ Les bruits**

Le bruit se définit, selon le Dictionnaire Larousse, comme « une perturbation indésirable qui se superpose au signal et aux données utiles dans un canal de transmission, ou dans un système de traitement de l'information »

#### **✓ L'éclairage**

La lumière est un élément indispensable à l'existence. Sans celle-ci nous ne pourrions rien voir et nous serions plongés dans l'obscurité donc dans l'ignorance de notre environnement ; voire le mythe de la caverne de Platon. Ainsi, un bon éclairage est un facteur de confort ; l'éclairage ne doit pas être éblouissant pour éviter des conséquences négatives.

## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

---

Un bon éclairage augmente ainsi la rapidité de perception, diminuant l'effort d'exécution d'une tâche. C'est un élément non négligeable du rendement et par voie de conséquence un élément de productivité. La lumière peut être naturelle ou artificielle et doit répondre à certaines exigences.

### **○ Les exigences auxquelles doit répondre la lumière**

La lumière doit répondre à un certain nombre d'exigences qui suivent :

- Elle doit être dans un bon emplacement en vue de faciliter son utilisation. Ainsi, l'éclairage doit être orienté de la gauche vers la droite de l'utilisateur et du haut vers le bas du local ;
- La lumière ne doit pas être interne (comparés à la lumière naturelle). Elle ne doit pas être trop forte ni trop faible.

Lorsqu'elle est trop forte, elle fatigue la vue et provoque un échauffement des nerfs ; cette fatigue ralentit le travail de l'agent, avec un impact certain sur l'efficacité du travail. Mais trop faible, l'utilisateur devra fournir beaucoup d'effort pour pouvoir s'en servir, ceci entraîne aussi les mêmes conséquences que lorsque la lumière est trop forte. La lumière ne doit pas faire de contrastes entre les zones d'ombres et les zones éclairées d'une part et entre les zones de coloration différente d'autre part. La lumière artificielle est indispensable lorsqu'on utilise les ordinateurs car en son absence le travail ne saurait être effectué.

### **○ Les conséquences négatives de l'éclairage**

#### **• Action sur le rendement**

L'absence d'éclairage exerce une grande influence sur la performance des secrétaires en ce sens qu'en raison des coupures d'énergies électriques les machines sont inopérantes ; par conséquent on ne saurait atteindre les objectifs fixés.

#### **• Action sur la fatigue**

Le niveau d'éclairage peut être insuffisant ou excessif, d'autres défauts du système d'éclairage peuvent aussi survenir et occasionner la vision directe de sources brillantes. La fatigue de la vue s'accumule et peut aboutir à une diminution définitive de l'activité ou de l'acuité visuelle. Elle peut attaquer également les autres organes et en particulier agir sur les centres nerveux (migraines).

- **Action sur le moral**

Une insuffisance de l'éclairage (les baisses de tensions), ainsi que l'absence d'éclairage démoralisent l'agent. Les couleurs jouent un rôle important pour le bon éclairage des locaux. Elles exercent une action psychologique sur le travailleur et sont aussi un moyen d'identification. Des études ont montré que diverses couleurs attribuées aux rayonnements lumineux avaient des effets directs sur l'état psychologique de l'homme selon certains spécialistes :

- Le rouge est stimulant, peut être énervant, il augmente l'impression de la chaleur ;
- Le bleu est apaisant, peut être endormant, il refroidit l'atmosphère ;
- Le vert, couleur de nature repose les yeux, détend l'esprit et calme les nerfs ;
- Le jaune est gai, il stimule l'œil et les nerfs ;
- Le violet, couleur noble pour les gens âgés, provoque une impression de fraîcheur et de mélancolie ;
- Le blanc, couleur éclairante et monotone, fatigue la vue et provoque l'ennui.

Ces indications sont utiles pour le choix des couleurs. Mais la diversité excessive des couleurs à l'intérieur d'un même local est généralement mal acceptée. Deux couleurs de décoration aussi que la peinture utilisée pour peindre le local, contribuent à créer une atmosphère de travail plutôt gaie confortable, stimulant l'effort physique et intellectuel qui est un élément indispensable à la productivité.

### **1.2.2 Le poste de travail**

Girault et al. (1992, p146) définissent le poste de travail comme « l'ensemble des matériels et équipements mises en œuvre par une personne pour exécuter un travail donné ». Chauvois et al, définissent le poste de travail comme « l'ensemble des moyens mises à la disposition d'un employé pour exécuter les tâches qui lui sont confiées et par la même occasion la fonction remplie par cet employé. Au regard de ses définitions nous pouvons souligner que le poste de travail est l'ensemble des éléments qui permettent l'exécution d'une tâche précise et la définition de cette tâche elle-même. Cette définition met en exergue le matériel et la fonction.

- **Le matériel**

Le matériel se définit comme tout élément physique contribuant à l'exécution d'une tâche précise telle : le crayon, du papier ou tout autre objet contenu dans un bureau ou un



atelier. Le matériel est une condition sine qua non pour l'exécution du travail, confié aux employés. Le matériel doit être de bonne qualité pour optimiser les chances de réussites à l'exécution de ce travail, car nous savons « qu'avec un bon matériel nous travaillons mieux ». Le matériel d'un poste de travail est fonction de grade ; ainsi le poste de travail d'un responsable sera différent de ceux de ses collaborateurs et des secrétaires.

**- La fonction**

La fonction ou encore « job description » a un intérêt et un but tout à fait précis. Elle permet entre autres de préciser les activités et les attributions d'un employé : clarifier la structure dans son ensemble, résoudre les problèmes de conflit de compétences, préciser les besoins de recrutement.

L'importance ou l'absence du « job description » conduit fatalement à une confusion et surtout à un conflit de pouvoir. La précision de la fonction responsabilise l'employé et par voie de conséquence, l'oblige à assumer sa tâche. De même ce phénomène se perçoit encore plus amplement sans le cadre d'un atelier de fabrication mieux structuré. Le « job description » participe de manière efficace à l'amélioration de la productivité tout comme à l'assainissement des relations de l'employé vis-à-vis de son travail et de ses collègues.

**1.2.3 La station de travail**

Nous pouvons définir la station de travail comme l'ensemble des équipements matériels de bureautiques disponibles à un poste de travail.

**- Les formes de mobiliers**

Le mobilier de bureau se présente sous différentes formes à savoir : les bureaux classiques, les bureaux standards, les bureaux de formes sophistiquées. A un poste de travail, le mobilier doit permettre d'installer les matériels nécessaires pour l'exécution des travaux. Le mobilier doit être ergonomique car la hauteur des plans de travail doit être suffisante et tenir compte des variétés des tâches, et de la dimension des outils utilisés (clavier, écran...).

**- Les meubles de classement**

Ils doivent assurer un accès facile. Il s'agit du caisson mobilier avoir tiroirs ménagés pour le rangement de la papeterie, le classement ; des classeurs avec tiroirs équipés de coulisses télescopique, des armoires à porte pliantes. Aussi, la disposition des postes de travail doit tenir compte de la circulation dans le bureau et du confort psychologique. Pour préserver un minimum d'intimité, deux postes de travail ne doivent pas être placés face à face. Si non ne peut faire autrement, il faut isoler les deux postes par une cloisonnette.

**- L'ambiance**

Il est question de l'atmosphère du lieu de travail. L'environnement du poste de travail est caractérisé aussi par les facteurs d'ambiances : climatisation, éclairage couleurs et décoration, niveau sonore. Une climatisation bien réglée assure des conditions d'aération, thermiques et hygrométriques optimales. La climatisation est obligatoire quand la dimension des plateaux espaces non cloisonnés rend impossibles l'aération par les fenêtres. Un bon éclairage est un facteur de confort et de rendement : l'éclairage naturel est plus apprécié ; le poste doit être latéralement par la gauche pour les travaux manuscrits (exerçants droitier), par la gauche ou la droite pour un travail écran.

**✓ L'éclairage artificiel doit associer**

- Un éclairage général (luminaires encastrés dans le plafond) de 500 lux environ, ce qui correspond à l'éclairage minimal pour des travaux bureautiques ;
- Un éclairage individuel par lampe de bureau. L'intensité de l'éclairage doit être augmentée pour les travaux exigeant de l'attention :

Toutes les causes d'éblouissement doivent être supprimées : ampoules visibles plaques de verre, vernis brillants. Un bon éclairage augmente la rapidité d'exécution et la sécurité (diminution des erreurs, des fausses manœuvres) ; il réduit la fatigue. Couleurs et décoration personnalisent le leur de travail : le choix de l'éclairage influe sur l'éclairement et agit sur la « normal ». En général, la couleur du mobilier de décoration contribue à créer une atmosphère de travail plutôt gaie et confortable, stimulant intellectuel et physique, tous ces deux éléments sont catalyseurs de la performance, par conséquent du résultat. Ils ont également en effet réfléchi sur l'agent. Le coefficient de réflexion de la lumière varie selon la couleur. Elles ont une influence sur la luminosité de la pièce, sur l'ambiance générale et sur le moral de chacun.

## L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun

**Tableau 1 : Influence des couleurs sur l'éclairage et le moral**

Couleurs	Pouvoir réfléchissant	Impression	Effet psychologique
Blanc	85%	Augmente le volume	Provoque fatigue et l'ennui
Bleu	25%	Fraîcheur, diminution de poids	Facilite la réflexion, peut être fatiguant
Vert	35%	Fraîcheur, éloignement	Facilite la réflexion
Jaune	55%	Chaleur, augmentation de volume	Stimule, incite au travail intellectuel
Orange	40%	Chaleur, augmentation de volume et poids	Stimule, incite à l'action, à la gaieté
Rouge	25%	Chaleur, augmentation de volume et poids	Stimule, excite
Noire	5%	Augmentation de poids et diminution du volume	Repose, mais déprime

Source : GIRAULT.O, DAVASSE. H, *Gestion Organisation*, Foucher, 2007, P22.

La décoration du bureau influe sur l'image du service. Le personnel à la décoration du lieu par le choix de divers éléments : éventuellement : type de mobilier couleur des murs ; et surtout : plantes vertes. Quant au niveau sonore ; il a une influence sur la santé et sur la qualité du travail.

**Tableau 2 : Sonorité dans les bureaux**

Exemples	Intensité	Effets
Silence absolu	0 décibel (dB)	Seuil d'audibilité
Pièce silencieuse	0 à 30 DB	Ambiance favorable
Ambiance calme	30 à 50 DB	Niveau sonore souhaitable pour les travaux courants
Bureau public	50 p 75 DB	Niveau sonore élevé ; fatigue ; baisse du rendement
Atelier bruyant, rue	75 à 90 DB	Niveau sonore très pénible
Moteur d'avion à 5m)	130 DB	Seuil de douleur

Source : GIRAULT.O, DAVASSE. H, *Gestion Organisation*, Foucher, 2007, P.22.

Selon le Dictionnaire Larousse, un bruit est » une perturbation indésirable qui s'oppose au signal et aux données utiles, dans le canal de transmission, dans le système de traitement de l'information ».

## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

Pour éliminer ou atténuer le bruit à la source, il faut : adopter ces machines et équipements à fonctionnement silencieux : postes téléphoniques à voyant lumineux, imprimantes à laser, à jet d'encre ou thermique ; supprimer les vibrations : socles sous les appareils ; entretenir régulièrement le matériel. Mais pour atténuer la transmission des bruits, il faut se protéger contre les bruits de la rue double vitrage ; les bruits de l'immeuble : cloisons isolantes, tuyauteries encastrées, éloignement des appareils bruyants ; les bruits du local : cartes d'insonorisation sur les imprimantes à impact, autour des postes téléphoniques, moquette, parois et plafonds insonorisés, cloisonnements, coupe son, rideaux, mobilier de bois, plantes vertes.

En plus de l'environnement physique du travail, il existe d'autres facteurs intervenants dans la productivité administrative bien qu'étant immatériels et dont l'importance n'est pas à négliger en termes de productivité du personnel administratif. L'environnement physique du travail et le travail lui-même font partir des facteurs du milieu de travail et de performance du personnel dans l'entreprise.

**Tableau 3 : épanouissement de l'homme au travail**

<b>CONCERNE</b>	<b>SOLIDARITE</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CONSIDERE</b>
Intérêt personnel en jeu	Faire partir d'un groupe	Connaissance des objectifs à atteindre	Manifestation de la confiance par les autres
<b>MOYENS</b>			
Connaissances de l'entreprise (accueil, visite, information). Formation du personnel. Définition du plan de carrière.	Système de rémunération collective (mensuel + prime d'équipe ...) Développement de l'autonomie des groupes. Encouragement des suggestions.	Délégation de responsabilité. Décentralisation. Fixation des objectifs. Système de notation et de promotions connues et justes.	Equipement social : restaurant d'entreprise, moyens de transport, de logement. Relations humaines : réunions amicales voyages...

Source : GIRAULT.O, Méthodes administratives, Foucher, 2007, P128.

**SECTION II : EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET PERFORMANCE DE LA SECRETAIRE DE DIRECTION : ETUDE THEORIQUE**

**2.1 La Théorie Du Management Classique**

Née pendant la révolution industrielle, cette école s'est développée dans deux directions à savoir : l'organisation scientifique du travail et l'organisation administrative du travail.

**2.1.1 TAYLOR et la direction scientifique des entreprises**

La nature de ses recherches vise à lutter contre la faible productivité du travail des employés. D'après lui, pour pallier à cela, il faut accorder aux employés un bon salaire. Le salaire étant ici une source de motivation au travail, par conséquent détermination de la performance de l'employé qui conduit au rendement. Toutefois dans certaines situations, même en accordant un bon salaire aux employés il est impossible d'atteindre les objectifs fixés, ceci du fait que les conditions de travail ne sont pas réunies.

A supposer un service public dont les infrastructures sont vétustes et donc en saison de pluie il faut déménager parce que la pluie inonde les locaux. Dans de pareilles situations un agent ne peut pas avec toute la bonne volonté se déplacer pour travailler ? En saison sèche également les agents ne peuvent pas donner le meilleur d'eux, ceci parce qu'en raison du non équipement des bureaux, les agents étouffent sous la pression de la chaleur.

Ceci explique généralement le fait que, lorsqu'il y'a une grande pluie les agents vont au travail tard parfois n'y vont même pas : et aussi en raison de la chaleur ils désertent le poste à partir de midi.

**2.1.2 Henri FAYOL et la théorie de la gestion administrative du travail**

Fayol quant à lui nous fait part de ses impressions sur l'art de la direction et du commandement. L'action de l'entreprise doit être définie en fonction, non seulement de la recherche du profit mais également de sa réelle utilité sociale. C'est à lui qu'on doit en outre l'élaboration de cinq principes de « bonne direction » à savoir : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Dans sa théorie certaines hypothèses se dégagent :

- La sélection du personnel est au cœur de la direction scientifique ; il faut affecter le travailleur apte à effectuer le travail en question.

- Les travailleurs ne comprennent les objectifs poursuivis par l'organisation que s'ils s'aperçoivent que la relation étroite existe entre les bénéficiaires de l'entreprise et leur propre gain pécuniaire, seul moyen susceptible de les motiver à consentir à une cadence élevée.
- L'argent constitue la principale source de motivation de l'employé.
- Les rythmes de production individuelle traduisent mieux la productivité et la motivation de chacun.

Au regard de la pensée de Fayol bien que les conditions de travail soient réunies il nécessite une motivation qui incite à la performance.

## **2.2 L'école des Relations Humaines**

### **2.2.1 Les travaux et les théories de MAYO vers 1923**

Mayo met l'accent sur le facteur humain c'est-à-dire l'Homme. Pour lui l'Homme doit être pris en considération par les dirigeants les responsables des services parce que la force de la production vient de lui. Ainsi, le simple fait d'être l'objet d'une attention ou d'une considération spéciale de la direction le rend performant et à un effet bénéfique car permet à l'entreprise d'atteindre son objectif. En dehors d'un meilleur traitement comme l'ont souligné Taylor et Fayol, Mayo montre également que les employés sont motivés du seul fait qu'ils font partie d'un groupe et que le groupe les reconnaît comme membres.

Les penseurs de cette école montrent que la ressource humaine peut aboutir aux succès organisationnels. Comme les tenants de l'école des relations humaines, les penseurs de l'école des ressources humaines acceptent les caractéristiques suivantes : les travailleurs veulent se sentir utiles, se faire accepter du groupe et surtout, ils aiment recevoir des compliments sur leur travail.

### **2.2.2 MASLOW et la hiérarchie des besoins**

Comme nous l'avons vu plus haut avec les déterminants de la performance, la satisfaction des besoins constitue également une source de motivation du travailleur. Partant de la hiérarchie des besoins de Maslow, les psychologues sociaux sont parvenus aux conclusions selon lesquelles, la productivité s'améliore en améliorant les conditions de travail du groupe, la tâche de la direction devenant celle de comprendre les motivations et d'essayer de les satisfaire.

### **2.2.3 Frederick HERZBERG et l'étude des motivations**

Herzberg a constaté les besoins des trois premiers niveaux sont assurés par les actions sur les conditions de travail ; leur insatisfaction provoque les mécontentements du personnel.

Il a identifié deux catégories de motivations : les besoins d'entretien dont la non satisfaction entraîne des conflits et par conséquent un dysfonctionnement au sein de l'organisation ; les besoins de réalisations qui sont les besoins de reconnaissance, d'autonomie qui sont pour lui les facteurs prépondérants de la motivation.

L'observation que nous faisons de ces différentes théories est qu'elles permettent de comprendre qu'il existe un lien entre les conditions de travail et la performance des employés qui conduit à la productivité ; car un individu bien traité dans l'exécution de son travail et donc toutes les conditions sont réunies, ne saurait avoir la même performance que celui qui mal traité et qui bénéficie des mêmes conditions de travail, ou qui est bien traité et ne bénéficie pas des mêmes conditions de travail.

C'est donc dire, qu'un salarié compétent, s'il n'est pas motivé, ne sera pas longtemps performant. De même, un salarié motivé et compétent à qui l'on ne donne pas les moyens adéquats pour agir ne sera pas non plus performant.

Enfin, un salarié motivé dans un contexte de travail adapté mais non compétent ne sera pas performant. Les relations des trois pris deux à deux à la source de nombreux développements théoriques en gestion des ressources humaines et de nombreuses expériences tentées en entreprise pour améliorer les performances. Ainsi l'amélioration des conditions de travail bénéficie autant à l'employé qu'à l'entreprise voire à l'agent public qu'au service public.

La première partie de notre étude a consisté à définir les notions de l'environnement de travail et la performance au travail, de montrer l'impact des facteurs de travail sur l'efficacité du personnel. Il s'agit d'une étude théorique. Etant donné que toute théorie sans pratique est vide, il convient maintenant de confronter au mieux notre analyse aux données que nous avons recueillies sur le terrain, en nous appuyant sur une méthodologie adéquate. C'est ce qui

### **2.2.4 L'environnement psychologique**

Pour l'administrateur, un agent « motivé » est un agent qui désire réellement accomplir son travail et qui le démontre par ses efforts, sa collaboration, sa ponctualité et son dévouement. Ce type de motivation comprend donc deux aspects : un aspect purement

## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

---

psychologique que nous ne pouvons pas observer directement (le désir, l'intention, la volonté de bien faire) et un aspect concret et facilement observable (l'effort sous toutes ses formes). Ainsi, nous pouvons la classer en deux grandes catégories à savoir : la motivation intrinsèque (besoin biologiques) et la motivation extrinsèque (rémunération, prime, promotion). De ce fait comment inciter les gens à s'investir, à être plus efficace et à se sentir mieux dans leur travail? Les premiers penseurs de l'organisation estimaient qu'il suffisait de les « intéresser » pécuniairement. Dans la lignée des travaux fondateurs d'Elton MAYO, les recherches en psychologie ont montré que l'on ne travaille pas que pour l'argent, loin de là. La reconnaissance, l'identification (à l'organisation, au métier); le contenu des tâches, l'ambiance de travail, l'image de soi... sont des composantes de la motivation du travail.

D'autres, à l'instar de Maslow, reçoivent le mérite d'avoir, les premiers, théories sur les rapports qui se nouent entre les besoins (psychologiques et culturels) humains et les motivations multiples qui en résultent dans la vie de chaque individu. Pour Maslow, les besoins fondamentaux de l'être humain peuvent être groupés dans les catégories suivantes :

- Les besoins psychologiques : manger, boire, dormir, respirer, faire de l'exercice, se reposer, se loger, se vêtir...
- Les besoins de sécurité : se sentir raisonnablement à l'abri des menaces et des dangers présents et futurs, vivre sans peur, dans un environnement protecteur, sûr ordonné, structuré, stable, prévisible (et non pas menaçant, anarchique), avoir une philosophie ou une religion qui permet de donner un sens aux choses et aux événements ;
- Les besoins d'appartenance et d'amour : donner et recevoir de l'affection, de l'amitié, de l'amour, avoir des contacts intimes et enrichissants avec des amis, un conjoint, des parents, des enfants, faire partie intégrante des groupes cohésifs et où on sent accueilli à bras ouvert : un club, une équipe, de collègues de travail, un clan, une tribu ;

En effet, Maslow construit une pyramide (un ordre, une échelle, une orientation) des besoins (six en tout) qui va servir de cadre d'analyse de l'action au niveau social.



## L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun

**Tableau 4: typologie des informations**

Questions	Information descendante	Information ascendante	Information transversale
<b>Quoi ?</b>	Informations générales résultats, évolution de l'entreprise. Objectifs, directives. Données relatives aux problèmes à traiter.	Etudes pour préparer une décision. Résultats obtenus, statistiques. Idées et suggestions. Niveau de satisfaction du personnel.	Information concernant le travail. Ex : demande d'un directeur au drh de recruter un employé.
<b>Comment?</b>	Affichage journal d'entreprise ; entretien...	Notes, rapports, compte-rendu, réunions, entretien.	Messagerie électronique, réunions...

Source : GIRAULT.O, *Méthodes administratives*, Fourcher, 2007, P.128

Les relations fonctionnelles sont des relations de conseil établis entre les spécialistes dans différents domaines et responsabilités pour les éclairer sur les décisions à prendre, les guider dans l'organisation de leur groupe. L'état-major est composé de spécialistes : ils étudient les problèmes qui leur sont soumis et proposent une solution ils ont seulement un rôle de conseil. Les services fonctionnels, en plus d'un rôle de conseil, ont délégation d'autorité sur les services, dans leur domaine de compétence.

- Les opérationnels font partie de la ligne hiérarchique : ils comprennent les responsables des directions, services bureaux et exécutants. Ils participent directement à l'activité de l'entreprise : fabrication, vente...
- Les fonctionnels font en dehors de la ligne hiérarchique. Bien sûr, ils dépendent hiérarchiquement d'un supérieur et, si l'unité fonctionnelle comporte plusieurs personnes, le responsable a autorité sur le personnel de son unité. Mais ils n'ont pas d'autorité légale sur les autres organes. Par contre, les relations de coopération se créent du fait de la nécessité du travail en commun. Elles sont formelles (créées officiellement) ou informelle (créées spontanément). Formelles, elles peuvent être un élément important de la structure. Les groupes de travail portent le nom de comité, de commission, de conférence, de groupe projet... leur composition et leur compétence est précisées. Après avoir examiné les déterminants de la qualité des prestations, il convient de montrer la relation entre les conditions de travail et la qualité de prestation aux usagers.

### **2.3 Performance des secrétaires : quels en sont les facteurs ?**

La notion de performance est à la fois complexe et multiforme. Il semble nécessaire de rappeler que dans la littérature, plusieurs termes différents, aux significations certes convergentes sont utilisés pour la clarifier. Ainsi, certains auteurs, l'assimilent à l'efficacité, à la compétitivité ou même à l'efficience. Tandis que d'autres lui associent des expressions tel le rendement, la réussite de l'excellence. Il n'existe pas de définition standard de la notion de performance. Plusieurs auteurs se sont penchés sur ce sujet mais quatre seulement ont retenus notre attention. La performance recouvre en réalité de nombreuses facettes. En matière de gestion, Alazard et Sabine (2004, p7) la définissent comme « une association de l'efficacité et de l'efficience ».

Lebas (1995) appréhende la performance en matière de gestion uniquement comme « la réalisation des objectifs organisationnels ». Cette définition est applicable dans tous les champs de la gestion (contrôle de gestion, politique générale, gestion des ressources humaines).

#### **2.3.1 Acceptation de la performance**

A partir d'une analyse étymologique et sémantique générale du mot performance, l'on peut souligner que la performance revêt en gestion, les multiples sens primaires ci-dessous :

➤ **Les succès**

Cette forme de performance n'existe pas en soi ; elle est fonction de la réussite, variables selon les entreprises, selon les acteurs.

➤ **Le résultat d'une action**

Ce sens contrairement au premier, ne contient pas de jugement de valeur. Traditionnellement la mesure de la performance est étendue comme l'évaluation des résultats obtenus.

#### **2.3.2 La performance : une action**

La plupart des usages du mot en gestion, la performance contient simultanément ceux des sens primaires. Mais on parle beaucoup plus du sens résultat positif de l'action. La performance peut également se lire comme le processus, comme l'action qui mène au succès. Le succès ne se mesure pas seulement à posteriori ; il se construit tout au long d'un processus de management qui définit puis communique les résultats attendus, spécifie les activités à accomplir contrôle les récompenses et l'information liées au résultat. De façon analogue,

accompagner la stratégie, ce n'est pas seulement mesurer les réalisations, c'est aussi définir les plans d'actions à partir d'une analyse de processus, des activités et de leurs enjeux stratégiques. La performance-action contient mais dépasse largement la performance-résultat.

D'une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soit la nature et la variété des objectifs, et dans notre étude elle renvoie au rendement.

### **2.3.3 Les indicateurs de la performance**

Selon Bourguignon « la performance n'existe que si on peut la mesurer c'est-à-dire qu'on peut décrire par un ensemble ou un vecteur de mesure (ou indicateur) plus ou moins complexes. La mesure de la performance ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Il ne faut en aucun cas confondre la performance avec le (les) indicateurs ou le (les) mesures qui la décrivent ». Dans le cadre de cette étude, nous avons identifié trois principaux indicateurs de mesure de performance.

#### **- L'efficacité**

Selon Alazard et al (2004), l'efficacité, traduction de l'anglais « effectiveness », consiste pour une organisation : « à obtenir les résultats dans le cadre des objectifs définis ». Elle correspond au degré de réalisation des objectifs. C'est également la qualité de ce qui produit des résultats escomptés au bien d'une qualité d'organisation à avoir les réflexes et l'action adaptée dans une situation donnée. Alors on dira qu'elle est efficace. L'atteinte des résultats est observée à travers les buts, qui sont les résultats à obtenir. Ainsi dire qu'un agent est performant revient à dire qu'il a obtenu certain résultat, ou qu'il a atteint un objectif qu'il s'est fixé.

#### **- L'efficience**

Selon Alazard et al (2004), l'efficience, traduction de l'anglais « efficiency » correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats ». Pour une organisation il est possible de délimiter l'efficience avec les deux notions d'oisiveté et de gaspillage. L'oisiveté est la non utilisation des capacités de production qui engendre des coûts de capacité. Le gaspillage est l'utilisation partielle de capacité qui pourraient produire davantage et qui engendrent des coûts de fonctionnement. Ainsi l'efficience peut être définie comme le produit d'un rendement des ressources utilisées (non gaspillage) par un taux d'utilisation des ressources.

**- Le succès / réussite**

Le succès ou la réussite n'étant pas directement l'attribut de la performance, il faut tenir compte du caractère plus ou moins ambitieux de l'objectif fixé et des conditions sociales d'appréciations d'un succès et donc introduire les catégories d'un jugement d'évaluation au regard d'un référentiel. On peut implicitement évoquer :

- Le résultat qui doit être rapproché d'un référentiel (l'objectif). La performance représente le « niveau de réalisation des objectifs ».
- L'action qui permet de distinguer la compétence (capacité d'agir, de réaliser une production de la performance (production réelle)) dans ce cas, il y aurait performance dès qu'il serait possible de consister le passage d'une potentialité à une réalisation. Cette acception de la performance relèverait ainsi du processus et non du seul résultat.

Les indicateurs de la performance ont un rôle important à jouer dans toutes les organisations. L'établissement de ceux-ci devrait être pris au sérieux, car ils serviront de support à la détection des signes vitaux de l'organisation. De bons indicateurs de performance seront aussi en mesure de l'identifier très tôt les problèmes opérationnels. Ils devraient également permettre l'établissement de critères de succès organisationnel tels que la satisfaction des usagers.

**2.3.4 Les types de performance**

C'est bien à l'intérieur de l'entreprise qu'il s'agit de développer la problématique de la performance. Historiquement, la performance dans l'entreprise est au cœur des travaux des fondateurs de sciences de gestion (Fayol et Taylor). Tous deux souhaitent formaliser le savoir et savoir-faire dans l'entreprise, identifier et coordonner un ensemble des fonctions qui concourent à la réalisation de la performance de l'entreprise. Aborder la question de performance dans l'entreprise revient, dans cet esprit à mettre tour à tour en avant la dimension individuelle puis organisationnelle de la performance.

**- La performance individuelle**

La performance individuelle est la performance d'un seul individu. La compétence étant définie comme la capacité à résoudre un problème à situation de travail une personne qui se fixe des objectifs et qui par ces compétences réussit à les atteindre est performant.

**- La performance collective**

La performance de l'entreprise, unité sociale, renvoie à la performance de la collectivité d'individu qui la compose au travail. Si l'on considère la performance individuelle comme l'action réussit, l'on centre alors l'analyse de la performance sur l'analyse des compétences. En fait, la compétence est une notion pluridimensionnelle qui se situe au carrefour de trois facteurs : les compétences, (il faut savoir pour agir selon l'expression D'Argyris), mais également les motivations (telles qu'elles s'expriment dans les stratégies individuelles) et le contexte social ; l'organisation du travail plus précisément, c'est la dynamique de ses trois facteurs qui permet d'exprimer la performance au niveau individuel. Un agent compétent, s'il n'est pas motivé ne sera longtemps performant. De même, un salarié motivé et compétent à qui l'on ne donne pas les moyens adéquats pour agir ne sera pas performant. Enfin, un agent motivé dans un contexte de travail adapté mais non compétent ne sera pas compétent. Les relations des trois termes pris deux à deux sont à la source de nombreux développements théoriques en gestion des ressources humaines et de nombreuses expériences tentées en entreprise pour améliorer les performances. Donc toute action sur la performance doit intégrer ces trois dimensions ; compétence, motivation et organisation du travail. L'évaluation de la performance peut se faire par méthode traditionnelle ou par celle moderne

**❖ La méthode traditionnelle**

Elle se compose de :

- **La méthode par incidence critique** : dans ce cas des incidents significatifs de chaque agent ou salarié à évaluer sont reportés dans son dossier. Ces différents incidents ont trait aux résultats obtenus, au comportement et aux aptitudes de celui-ci.
- **La méthode par choix forcés** : ici on procède aux blocs d'énoncés attribués

A chacun des critères d'évaluation qu'on peut mesurer. L'évaluation doit donc choisir parmi les différents blocs ceux qui conviennent le mieux et ceux qui s'appliquent le plus à celui à évaluer.

- **La méthode par distribution forcée** ; dans cette méthode, les décisions de ranger les individus se prennent selon les classes et non selon les individus, les individus sont logés dans les classes selon les proportions.

- **La méthode par rangement** : dans le cas présent on compare le rendement d'un employé à celui des autres employés effectuant la même tâche.
- **la méthode par échelle de graphique** : l'employé est noté à partir d'une série de critères comme la qualité de son travail, son attitude au travail et un certains nombres de traits attachés au poste occupé.

❖ **La Méthode moderne**

Cette méthode quant à elle est constitué de :

- **La méthode par objectif** : elle a été conçue comme un outil de gestion participative de perfectionnement .cette méthode est encore appelé la direction par objectif. Elle représente plus une méthode une méthode d'évaluation du rendement par les objectifs ou les résultats visés sont déterminés au niveau organisationnel et au niveau de chaque employé.

- **La méthode par centre d'évaluation** : elle est plus utilisée dans l'évaluation des cadres elle nécessite une définition préalable des critères d'évaluation, l'application de certaines techniques ( test , entrevues , etc.) afin de déterminer si les évalués sont possèdent les capacités nécessaires pour recevoir une promotion ou un changement de cadre. Au regard de ces deux méthodes on se rend compte que les méthodes traditionnelles restent tournées vers le passé. Alors que les méthodes modernes sont tournées vers l'avenir et se basent sur le rendement futur au moment d'évaluer la secrétaire.

### **2.3.5 La considération et la reconnaissance**

Chaque individu passe environ 70% de son temps éveillé au travail. Il est donc primordial qu'il se sente bien sur son lieu de travail. Pour cela, il faut qu'il se sente reconnu apprécier. En effet, le travail aujourd'hui dépasse le cadre simplement utilitaire qui permet de se nourrir. Il permet l'accomplissement de soi, de se réaliser, de se sentir que l'on existe socialement parlant. La considération et la reconnaissance sur le lieu de travail sont donc très importantes pour l'équilibre psychologique des employés. De plus, les salariés sont plus en plus stressés sur un marché de travail toujours plus concurrentiel le management doit donc en tenir compte et de tout faire pour développer le bien être en entreprise. Une tape amicale dans le dos d'un salarié ou un sourire en arrivant le matin sont les outils de motivation les plus efficace et pourtant les moins coûteux.

Ainsi, l'employé doit se sentir apprécié à sa juste valeur, que l'on reconnaisse son travail, ses efforts. Cela aide à développer le sentiment d'appartenance et ainsi former un groupe motivé où l'employé aura tout loisir de s'épanouir. Cette reconnaissance peut être marquée par tous les acteurs de l'entreprise : les supérieurs hiérarchiques, les collègues.

### **2.3.6 Le climat social : impact sur le rendement de la secrétaire**

Nous entendons par climat social l'ambiance et le genre de relation qui règne entre les membres travaillant dans l'entreprise. Pour Allouche (2009), le climat social paraît être la traduction, par un ensemble de manifestation, de l'état d'esprit qui règne à un moment donné parmi les membres de l'organisation, cet état d'esprit est lui-même façonné par des variables multiples : environnement, culture, style de direction, condition de travail, présence syndicale. Dans un esprit d'analyse les déterminants du climat social.

Dominique Martin et Xavier Croisille montrent que le climat est indissociable des attentes des groupes de travail et de la perception qu'ils ont de l'organisation, de sa politique salariale, de la structuration des tâches et de l'efficacité de la production. Le style de management est une variable majeure qui peut compenser certains aspects négatifs s'il est cohérent avec l'ensemble de la situation. En somme, plusieurs sociologues et psychologues comme Hubert LANDIER, Claude LEVY LE BOYER et Jean Marie PERETTI sont intéressés de très près au climat social au sein de l'entreprise. la littérature sur le sujet dans sa globalité s'accorde sur la nécessité de prendre en considération et les interactions entre le climat social et différentes autres dimensions. Il ne peut ainsi être opérationnalisé à travers une série de déterminants. Pour une appréhension quantitative nous en analysons dans cette étude quelques un : les relations et conflits interpersonnel, communication interne.

La valeur accordée au climat social nous laisse croire qu'il n'est pas bon de se focaliser seulement sur les ressources matérielles (la productivité, le rendement, les machines, etc.). Mais aussi et surtout de s'engager dans la lutte du maintien d'un bon climat social serein favorisant des bonnes relations interprofessionnelles dirigée vers l'attente des objectifs poursuivis. Dans quelles circonstances parlons-nous du maintien d'un bon climat social au sein de l'entreprise ? par le fait que tout le monde a besoin d'échanger avec l'autre, il a besoin de se sentir soutenu dans tel ou tel autre cas il a besoin de se voir entouré des individus avec lesquels ils coopèrent, il a besoin aussi d'être aimé et de se sentir libre de s'exprimer en vue de s'intégrer ou de se socialiser dans le milieu. Un bon dirigeant doit veiller à ce que dans son entité la synergie sociale domine et crée l'esprit d'équipe.

## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

---

D'après Fougeyrollas (1998 : p.119) « le climat social est l'ensemble des conditions de vie du milieu politique exerçant une influence sur les membres de la société telle que le temps de guerre ou l'état de paix, la conjoncture économique en récession ou en développement, l'état d'urgence lors des catastrophes écologiques ou naturelles ». Selon Peretti (2007 : p.13) « le climat social est l'ensemble des attitudes positives et négatives qui affectent le moral et le travail des salariés dans l'organisation. L'évaluation de l'état des relations sociales et du travail au sein de l'organisation ». Le climat social paraît être pour Alouche (2002 : p.54) « la traduction par ensemble de manifestation de l'état d'esprit qui règne à un moment donné (ou pendant une période donnée) parmi les membres de l'organisation. Cet état d'esprit est lui-même façonné par des variables multiples : environnement culturel, style de direction, condition de travail, présence syndicale etc. ... » Selon Vermot-Gaud (2001 : p.21) on entend par climat social « l'ambiance qui règne dans l'entreprise, le degré de satisfaction des salariés au travail et de sa motivation à l'égard de la société de ses buts et de ses valeurs. Il dépend à la fois des facteurs individuels et des facteurs liés à l'entreprise ». Pour Loyo (2003 : P.172) « le climat social est la résultante à un moment des aptitudes des individus ou du groupe composant l'entreprise et ayant les attentes à ses besoins ».

### **2.3.7. Etat des lieux du cadre de notre étude**

Dans cette sous-section il sera question pour nous de faire la synthèse des entreprises ayant fait objet de notre étude. Pour donner une orientation scientifique et plus précise à notre sujet nous avons fait l'étude de plusieurs entreprises notamment, CAMTEL, ART, ANOR, CAMPOST, BUCREP, ARMP, BUNEC.

#### **2.3.7.1. CAMTEL**

Cameroon Télécommunications est une entreprise à capitaux publics créé le 08 septembre 1998, suite à la restructuration du secteur des télécommunications au Cameroun qui allait consacrer la libéralisation sur le marché. La société CAMTEL est placée sous l'autorité d'un directeur général, assisté de deux directeurs généraux adjoints. Elle comprend des services rattachés à la direction générale, une administration centrale et des services extérieurs. Chaque directeur a sous sa conduite, une secrétaire de direction qui l'aide dans l'accomplissement de ses tâches. CAMTEL est sous la direction de Judith Yah Sunday ACHIDI, et comme directeur adjoint nous avons Daniel Désiré OLLE et comme président du conseil d'administration, MOHAMADOU Saoudi.



#### **2.3.7.2. ART**

L'Agence de Régulation des Télécommunications du Cameroun ART a été créée par le décret N°002/092 du 08 Avril 2002. Ses missions sont celles de veiller à l'application des textes législatifs et réglementaires en matière de télécommunications et des technologies de l'information. Elle s'assure que l'accès aux réseaux ouverts au public s'effectue dans des conditions objectives et transparentes. Elle s'assure aussi de garantir une concurrence saine et loyale dans le secteur des télécommunications et de soumettre au gouvernement, toute proposition et recommandation tendant à développer et à moderniser le secteur. L'ART est située à l'immeuble Cristal face à l'Ambassade du Nigeria à Bastos. La direction générale est composée de : Philippe Zoo'zame comme Directeur Général, comme président du conseil d'administration MAHAMAT Hessana, et comme directeur adjoint ZOURMBA Aboubakar. Chaque direction est chargée d'une secrétaire de direction pour l'exécution des tâches.

#### **2.3.7.3. CAMPOST**

La Cameroon Postal Services en abrégé « CAMPOST » a été créé par décret présidentiel N02004/095 du 23 Avril 2004 de la fusion de la société nationale des postes et de l'ex caisse d'épargne. La CAMPOST est une société capitale publique appartenant à l'Etat du Cameroun. Pierre KALDADAK en est le directeur général. La CAMPOST a pour mission d'assurer les directives du service public postal qui lui sont concédées par l'Etat pour établir et exploiter les réseaux postaux. Elle doit aussi fournir des prestations postales à caractère financier. Chaque direction a à sa charge, des secrétaires qualifiées pour l'exécution des différentes tâches.

#### **2.3.7.4. ANOR**

L'Agence des Normes et de la Qualité a été créée par décret présidentiel N°2009/296 du 17 Septembre 2009. Son siège est situé à l'ancien immeuble de la banque mondiale, carrefour Elecam Bastos sous la direction de Boniface Charles Guy René BODA à NGON et de son directeur adjoint Mme Chantal ANDELY née NDOMO NDONGO et du président du conseil administratif MAHAMADOU BAYERO Fadil. L'ANOR est chargée de promouvoir la connaissance la diffusion et l'utilisation des normes internationales au Cameroun.

#### **2.3.7.5. BUCREP**

Le Bureau Central de Recensement et des Etudes de Population a été créé par décret présidentiel N°99/230 du 04 Octobre 1990. Son siège est à Yaoundé au quartier Ndamvout suite à la réorganisation par décret présidentiel N°2005/309 du 1<sup>er</sup> Septembre 2005.

## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

---

Le BUCREP devient un établissement public administratif doté de la personnalité juridique sous la direction de ABDOULAYE OUMAROU Dalil. Ses missions sont :

- Concevoir de la méthodologie des recensements et enquêtes à caractères démographiques
- Elaborer des indicateurs sociaux démographiques à travers des recensements et des études.

### **2.3.7.6. ARMP**

L'Agence de Régulation des Marchés est un organisme dont le rôle est de promouvoir la bonne gouvernance dans le secteur des marchés publics et favoriser la réalisation effective des investissements. Sa création en 2001 s'inscrit dans le cadre de la réforme sous tendant entre autres, un renouvellement de l'approche des institutions publiques à travers l'instauration dans l'administration publique Camerounaise de nouvelles règles et pratiques visant à promouvoir l'efficacité économique et administratif. L'ARMP est sous la direction de Joseph NGO, Mr. ALIOU DEWA est le président du conseil d'administration et plusieurs directions y sont afférentes. On peut y trouver la Direction de l'administration des finances, la Direction de la documentation, Division des affaires juridiques et du contentieux et toutes ces directions ont à leur charge une secrétaire.

### **2.3.7.7. BUNEC**

Le Bureau National de l'Etat Civil est un établissement public administratif doté de la personnalité juridique et d'une autonomie financière. Il a été créé par la loi N°2011/011 du 06 Mai 2011 modifiant et complétant certaines dispositions de l'ordonnance N81/02 du 29 Juin 1981 portant organisation de l'Etat Civil et des diverses dispositions. Les organes de gestion de la BUNEC sont : le conseil d'administration, et la direction générale. Le conseil d'administration est constitué de onze membres et est présidé par FAI YENGO Francis, tous nommés par décret présidentiel. Le directeur général est YOMO Alexandre Marie et ABDOULAYE ADJALI Bouka.

**DEUXIEME PARTIE :**

**CADRE OPERATIONEL DE LA SECRETAIRE  
DE DIRECTION AU TRAVAIL DANS LES  
ENTREPRISES PARAPUBLIQUES**

Nous avons tout au long des chapitres précédents, analysé les concepts théoriques de l'environnement professionnel et de la performance des secrétaires de direction au travail. Mais cette analyse ne sera vraie que si nous procédons à une analyse pratique sur le terrain afin de comprendre l'impact de l'environnement matériel et du climat social sur la performance des secrétaires de direction au travail. Cette partie renferme deux chapitres dont le premier traite des principales phases de l'étude méthodologique et d'analyse de données et le second chapitre nous permet de traiter et interpréter les données afin de vérifier les hypothèses et d'en sortir les recommandations.

## CHAPITRE III :

### METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Toute recherche scientifique obéit à une méthodologie rigoureuse. De ce fait, ce chapitre constitue le cadre dans lequel nous présenterons la méthodologie utilisée pour notre recherche, en fonction de notre thème et de nos objectifs de travail. Ainsi, une présentation du cadre de l'étude s'impose (**section 1**), avant la présentation de la démarche méthodologique de la collecte des données (**section 2**).

#### SECTION I : CADRE METHODOLOGIQUE

##### I.1 Cadre de l'étude

###### I.1.1 Justification du choix du cadre de l'étude

Le choix porté aux entreprises parapubliques dans le cadre de cette recherche, n'est pas le fruit du hasard. Ce choix a été motivé par le fait que nous ayons effectué notre stage académique professionnel dans une entreprise parapublique, notamment la CAMTEL ; et nous avons constaté que les secrétaires exerçaient plusieurs tâches à la fois, travaillaient sous pression et assuraient l'interaction des différentes directions de l'entreprise. Elles se doivent donc d'être performantes

Aussi, la possibilité de pouvoir obtenir les informations importantes pour la poursuite de cette recherche nous a également encouragés à nous intéresser à ces entreprises parapubliques, sachant que plus tard, les résultats de notre étude seront d'une grande utilité pour améliorer le rendement de la secrétaire, et plus encore celle du personnel.

###### I.1.2 Le type de recherche

Il est évident que tout travail de recherche appartient à une famille de recherche bien définie, d'après les caractéristiques de la recherche en question. Ce travail de recherche appartient au type de recherche **explicative**. En d'autres termes, il s'agit d'expliquer le phénomène étudié et dans le cas d'espèces, il s'agit de l'environnement professionnel des secrétaires direction des entreprises parapubliques.

Ainsi, une approche **hypothético-déductive** a été privilégiée. Ceci dans la mesure où il s'agit de montrer que l'environnement professionnel a un impact sur la performance des secrétaires de direction des entreprises parapubliques. Pour atteindre cet objectif, des hypothèses ont été émises. Celles-ci seront testées, puis confirmées ou non sur le terrain à l'aide des données collectées sur le terrain.

### **I.1.3 Population**

La population d'étude peut être définie comme l'ensemble des personnes sur lesquelles peut se porter une observation ou une étude statistique, cela en connaissance du sujet que l'on aborde. Elle est encore appelée population représentée. GRAWITZ et PINTO (1972)<sup>14</sup>, pensent à cet effet que, « la population d'étude constitue un ensemble d'unités que le chercheur désire étudier. Cet ensemble doit être bien défini et circonscrit afin de mieux distinguer qui fait ou ne fait pas partie de l'ensemble ». Il s'agit donc de circonscrire l'ensemble des personnes susceptibles de participer efficacement à l'enquête. Ces personnes doivent avoir une connaissance du sujet traité.

Ainsi, notre population d'étude est constituée des entreprises parapubliques de la ville de Yaoundé. Le choix de Yaoundé se justifie par le fait que cette ville regorge le plus grand nombre d'entreprises à capitaux publics. Au risque d'avoir un échantillon peu représentatif, nous avons donc travaillé avec les secrétaires de direction de plusieurs entreprises parapubliques de la capitale des institutions du Cameroun. La liste de ces entreprises a été jointe en annexe

## **I.2.Méthode de collecte des données**

### **I.2.1. La méthode de collecte des données**

Ils existent trois principales méthodes de collectes de données définies dans tous travaux scientifiques. Il s'agit de la méthode qualitative, la méthode quantitative et de la méthode mixte ou quali -quantitative.

La méthode de collecte des données choisie dans le cadre de cette étude est la méthode quantitative. En effet, cette méthode a pour objectif de mesurer, d'expliquer, de contrôler et de prédire un phénomène en se basant sur l'observation des faits. Elle privilégie l'enquête par questionnaire et nécessite la formulation des hypothèses qui sont construits sur la base de la littérature existante, et qui permettent de répondre à la question de recherche. Elle aboutit à

---

<sup>14</sup> GRAWITZ & PINTO, *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 1971.

des données chiffrées permettant de faire des analyses descriptives et statistiques, des tableaux et des graphiques, et des liens entre les variables.

### **I.2.2 Instrument de collecte des données**

En fonction des nécessités de la collecte des données, DAVASSE (2002) nous donne une piste de solution lorsqu'il affirme : *« quand l'information à collecter est détenue par une personne, on l'interroge au cours d'un entretien, s'il s'agit de connaître l'avis d'une population, on procède par enquête : on interroge toute la population ou un échantillon »*. autrement-dit, lorsque l'information ne dépend que de l'avis d'une seule personne, l'outil de collecte des données est le guide d'entretien et lorsque l'information à recueillir est détenue par plusieurs individus ou lorsqu'on veut connaître l'avis d'une population donnée on utilise le questionnaire. Puisque nous allons recueillir des informations sur une grande population, notamment des secrétaires, notre outil de collecte des données sera donc le questionnaire.

#### **1.2.2.1. Description de l'instrument de recherche**

Les données de cette enquête ont été recueillies à travers un questionnaire adressé aux secrétaires de direction qui ont acceptées de participer à cette étude.

Pour concevoir efficacement ce questionnaire, nous avons d'abord recensé les caractéristiques des enquêtés. Ensuite, en fonction des hypothèses, il a été conçu des questions relativement faciles à répondre pour les enquêtés.

Par ailleurs, le questionnaire étant un moyen de communication, des questions qui pouvaient entraîner l'identification directe de l'enquêté ont été évitées, afin de laisser voir une sorte de neutralité et d'objectivité dans la recherche. En outre, ce questionnaire comprend deux grandes parties à savoir :

- **La première partie** porte sur l'identification du répondant. Elle vise à recueillir un certain nombre d'information personnelle concernant l'enquêté (sexe, âge, statut matrimonial, diplôme obtenu).
- **La deuxième partie** constitue le questionnaire propre dit et a été subdivisé en trois rubriques (environnement matériel, climat social de travail et conditions de travail). Ces rubriques ont été élaborées en rapport avec nos hypothèses spécifiques.

## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

---

Par ailleurs, comme vous le constaterez sur le questionnaire joint en annexe, pour mieux analyser le phénomène, l'usage **des questions fermées et ouvertes** ce sont avérées bénéfiques. En effet quatre types de questions ont été utilisés dans le questionnaire :

- les questions dichotomiques : ici l'individu doit choisir une réponse parmi deux. Généralement soit « oui », soit « non ». Comme exemple on la question 6 du questionnaire en annexe.
- les questions fermées à choix multiple : elle donne la possibilité aux répondants plusieurs réponses parmi celles qui lui sont proposées. Comme exemple on la question 7 du questionnaire en annexe ;
- les questions à échelle de valeur : comme exemple on la question 4 du questionnaire en annexe ;
- les questions ouvertes : ici le répondant à la liberté de s'exprimer, de donner son opinion sur la question posée. comme exemple on la question 36 du questionnaire en annexe.

### **1.2.2.2. Validité de l'instrument de recherche**

La validité de l'instrument de recherche s'est faite à deux niveaux à savoir une validité interne et une validité externe.

- **Validité interne**

La validité interne de cet outil de recherche a consisté à préciser les thèmes qui ont permis de collecter les informations en fonction des variables ou des hypothèses. Dès lors, les thèmes de ce questionnaire ont été élaborés en fonction des hypothèses de recherche et ceci permettra d'atteindre plus aisément l'objectif visé.

- **Validité externe**

Après avoir été validé par le directeur de mémoire, ce questionnaire a été testé auprès de 05 secrétaires de direction. Après ce pré-test, certaines questions ont été reformulées afin que celles-ci soient mieux comprises par tous les enquêtés. Aussi, certaines questions ouvertes ont été transformées en question aux fermées et certaines ont été ajoutées.

### **1.2.3 Procédure d'administration du questionnaire**

L'administration de ce questionnaire s'est faite de façon directe et ce, uniquement aux secrétaires de direction désireux de participer à cette étude. Aussi, son administration a tenu compte d'un certain nombre de considération éthiques à savoir :

- le strict respect de l'éthique et de la déontologie de la recherche ;
- le libre choix de participer ou non à notre étude ;
- La garantie du fait que les informations récoltées sur le terrain seront destinées à un usage académique et nullement utilisés à d'autres fins.

Par ailleurs, ce questionnaire a été administré au début du mois de juin, après la levée total du confinement lié au COVID-19.

### **I.3 Méthode d'analyse des données**

Avant la phase d'analyse des données, les différents questionnaires ont été dépouillés. Ce dépouillement c'est fait de façon automatique à l'aide du logiciel **SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*)** et qui a permis d'intégrer un grand nombre de procédures statistiques tout en facilitant le travail et la manipulation des données. Après cette phase de dépouillement l'on a procédé à l'analyse des données en utilisant à la fois l'analyse uni variée (tri à plat) et l'analyse bi variée.

#### **I.3.1 L'analyse uni variée ou tri à plat**

L'analyse des données à travers le *tri à plat* a permis de sortir les fréquences présentant le nombre total de personnes ayant répondu à chaque question, le nombre total d'individus ayant donné une réponse identique pour chaque question.

#### **I.3.2 L'analyse bi variée : le test du Khi-carré de pearson**

L'analyse bi variée ou bidimensionnelle a pour objectif d'étudier les liens existants entre deux variables dans le cadre d'une même enquête. Dans une analyse bi variée, Le croisement des variables peut se faire de plusieurs tests dont l'analyse de variance, l'analyse de régression, et le test du Khi-carré. Dans le cadre de ce travail, nous avons opté utiliser le test du Khi-carré encore appelé Khi deux car c'est le seul test qui prend en compte tout type de variables qu'elles soient qualitative, quantitative, nominal ou même ordinales.

Habituellement, trois types de liaisons sont étudiés dans l'utilisation du test du Khi-deux. Il s'agit de :

- La **liaison nulle** : aucune relation n'est établie entre les deux variables ;
- la **liaison stricte ou quasi-totale** Dans ce cas chacune des transformations d'un caractère n'a un effet direct et proportionnel sur l'autre caractère ;
- **liaison relative** : une variable influence une autre mais dans certaine limite.



C'est cette troisième relation qui sera établie entre les variables de ce travail car c'est elle qui se rapproche plus de la réalité sociale et n'implique pas forcément une relations de cause à effet. En effet, elle correspond à ce que Boudon (1995) cité par Stafford et Bobson (2006) appelle « une théorie de l'implication faible ». Selon lui « les relations d'implication réciproque qu'on peut établir entre les différents éléments des systèmes institutionnels sont assimilables non à des liaisons strictes de type logique (si A alors B), mais à des implications faibles de type stochastique (si A alors plus souvent B) ». La réalité sociale permet très rarement d'observer des implications strictes.

Le test du khi-carré est un test d'hypothèse. Il fonctionne essentiellement dans la comparaison entre deux variables qualitatives où l'une constitue la fréquence observée et fait référence à la variable dépendante, et l'autre constitue la variable indépendante ou la fréquence théorique. La formule générale est la suivante :

$$x^2 = \sum \sum \frac{(F_0 - F_{th})}{F_{th}}$$

**F<sub>0</sub>** : La fréquence observée ; ce sont les résultats obtenus sur le terrain

**F<sub>th</sub>** : La fréquence théorique ; elle est obtenue par le calcul : (total de la colonne x total rangée) / Grand total)

Le test du khi-carré obéit à certaines conditions :

- le calcul du test doit toujours se faire à partir des données brutes ; c'est-à-dire à partir des données recueillies sur le terrain ou qui n'ont pas encore été traitées ;
- il faut que les catégories de chacune des variables soient exhaustives et mutuellement exclusives : toutes les variables doivent avoir les mêmes modalités ;
- les fréquences théoriques doivent être égales ou supérieures à cinq.

Après avoir donné un aperçu des aspects théoriques qui fondent et conditionnent l'utilisation du test du Khi-deux, il s'agit à présent d'étudier le mode de lecture des résultats et d'interprétation des hypothèses.

### **I.3.3 Lecture des résultats et vérification des hypothèses**

Le test du khi-deux se réalise à partir du croisement des deux variables à étudier, dans un tableau appelé tableau de contingences. Après l'administration du test, les résultats sont fournis dans trois tableaux différents dont l'importance varie selon les objectifs du chercheur.

## L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun

Dans le cadre de cette recherche, seul le tableau intitulé « Test du Khi-deux », sera pris en compte. Dans ce tableau, pour faciliter la lecture des résultats, seuls les principaux éléments du test de Khi –carré seront commentés. Il s'agit de :

- Le Khi-carré calculé : il doit être supérieur au Khi-carré théorique.
- Le degré de liberté (dl) qui peut être de 1 ou 2 ou plus en fonction du nombre de lignes et de colonnes du tableau de contingence. Il le trouve à partir de l'opération suivante :  
 **$dl = (\text{Nombre de lignes} - 1) \times (\text{Nombre de colonnes} - 1)$ .**
- Enfin, le risque d'erreur ou seuil de signification qui permet de comprendre le test. Il exprime en pourcentage le nombre de fois sur 100 qu'on peut se tromper en testant l'hypothèse dont on croise les variables.

On dira que l'hypothèse de dépendance entre les variables est validée si le Khi-carré calculé est supérieur à la valeur du Khi-carré théorique lu sur la table de Khi-deux de Pearson, selon le degré de liberté.

Par convention, le seuil de signification est de 0,020, 0,10, 0,05, 0,02 ou 0,01 (ou moins). Aussi, d'après le Tableau de lecture du khi-deux ou tableau de distribution du khi-deux selon la loi de k. Pearson, lorsque le degré de liberté est de 1 et le seuil de signification de 0,01, la valeur du Khi calculé doit être au moins égale à 6,635. Lorsque le degré de liberté est de 1 et le seuil de signification de 0,05, la valeur du Khi calculé doit être au moins égale à 3,841. Ces valeurs sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau 5 : Probabilités et seuils limites du test de Khi deux**

Probabilité d'erreur	Seuils limites
0,01	6,635
0,02	5,412
0,05	3,841
0,10	2,706

Aussi, Les principales étapes dans le déroulement de la méthode sont :

- la formulation des hypothèses **H<sub>0</sub>** et **H<sub>1</sub>**  
**H<sub>0</sub>** (hypothèse nulle) : il n'existe pas de liaison entre les variables.  
**H<sub>1</sub>** (hypothèse alternative) : il existe une liaison entre les deux variables.

## L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun

- le calcul du khi-carré ;
- la détermination du seuil de décision acceptable ;
- l'interprétation « littéraire » des données en tenant compte des résultats du test ;
- la conclusion sur l'hypothèse définie à l'étape 1.

Tout ce discours théorique concernant la méthode du Khi-carré, sera mis en pratique au chapitre 4 dans le cadre de l'analyse des données de l'enquête. Cependant, il convient avant toute chose de présenter quelques difficultés auxquelles nous avons fait face durant la collecte des données.

Il est aussi possible d'apprécier la force de l'association entre les variables en relation à partir des tests complémentaires sur les mesures symétriques. Ces mesures sont basées sur la statistique de Khi-deux qui a été modifiée pour compte de la taille de l'échantillon et des degrés de liberté. Le résultat de ces tests se situe entre 0 et 1. Les plus utilisées sont le coefficient Phi et V de Cramér.

Le coefficient Phi de Cramér est une mesure d'association pertinente pour les tableaux 2x2 seulement. La valeur s'interprète directement selon les conditions du tableau ci-dessous (taille d'effet de la corrélation de Pearson). Le **V de Cramer** quant à lui est une mesure d'association qui est valable pour tous les tableaux plus grands que 2x2. Cependant, pour l'interpréter simplement il faut transformer le coefficient pour tenir compte de l'inflation de la valeur de Khi-deux en onction de la taille du tableau. Pour cela on calcule la valeur d'oméga ( $\omega$ ) comme suit :  $\omega = \varphi_c \sqrt{k - 1}$ .

Ou k représente le plus petit nombre de catégories du croisement. La valeur d'oméga qui en résulte s'interprète pour la corrélation de Pearson comme suit :

**Tableau 6 : Interprétation du Phi et V de cramer**

Valeur d'Omega ( $\omega$ )	Type d'effet	Niveau de corrélation
Autour de 0,10	Effet de petite taille	Corrélation faible
Autour de 0,30	Effet de taille moyenne	Corrélation moyenne
Plus de 0,50	Effet de taille forte	Corrélation forte

A présent, il convient de présenter les difficultés rencontrées pendant la phase de collecte des données.

### **I.3.4 Difficultés rencontrées**

Ce travail a été émaillé de toutes sortes de difficultés liées non seulement à la collecte mais également au dépouillement des données recueillies. Ces difficultés concernaient non seulement celles relatives à l'activité de recherche en elle-même, mais également celles relatives à la personnalité des enquêtés. Prises en détail nous pouvons énumérer entre autre:

- **L'élaboration du questionnaire** : il fallait concevoir un questionnaire, le faire valider par le Directeur de mémoire, ce qui nous a amené recommencer, modifier, et imprimer ledit questionnaire à maintes reprises, pour qu'il soit validé. Or il ne suffisait pas de le valider, encore fallait-il le tester, et réparer les difficultés auxquelles les différentes erreurs constatées pouvaient nous exposer.
- **L'administration du questionnaire** : cette activité n'a pas été de toute aise à cause de l'indisponibilité de certains enquêtés qui nous ont donné des rendez-vous s'étalant sur plusieurs jours
- **La saisie des données** : celles-ci étant très nombreuses, il a fallu requérir l'aide de quelques camarades capables de nous donner un coup de main assez efficace pour pouvoir terminer les activités d'entrée des données dans la machine.
- Les difficultés liées aux multiples délestages électriques et à l'insuffisance des moyens financiers.

Néanmoins, malgré ces difficultés rencontrées, nous avons trouvé des solutions à l'évidence assez efficaces, puisqu'après tout, nous avons pu obtenir les informations souhaitées.

Après la présentation du cadre de recherche dans lequel nous avons mené ce travail, et celles des instruments de collecte et de dépouillement des données, il nous faut dès lors, présenter les résultats obtenus afin de les analyser et de voir quelles sont les perspectives qu'ils laissent présager.

## **SECTION II : ANALYSE UNI VARIEE DU QUESTIONNAIRE**

Dans cette section nous allons présenter quelques statistiques descriptives issues des questionnaires administrées. Seule l'analyse univariée sera faite. Les résultats seront présentés en quatre rubriques : identification du répondant, environnement matériel de travail, climat social et performance au travail. Mais avant, sur le tableau suivant est présenté le récapitulatif des questionnaires retournées.

**Tableau 7: Récapitulatif des questionnaires retournés**

Questionnaires Administrés	Questionnaires Retournés			Questionnaires Non valides	Questionnaires exploitables
	Remplis	Vides	Mal remplis		
70	66	4	16	20	50

Source : données de l'enquête

### II.1 Identification du répondant

Les variables d'identification sont celles qui regroupent les informations spécifiques concernant les personnes enquêtées. Dans le cadre de la présentation de ces variables, nous nous appesantirons uniquement sur celles qui sont significatives pour une avancée considérable dans la compréhension du phénomène étudié.

**Tableau 8 : Identification du répondant par sexe**

Identification par sexe				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
masculin	10	20,0	20,0	20,0
Valide féminin	40	80,0	80,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Source : données de l'enquête à partir du logiciel Spss 20

Le tableau ci-dessus montre que l'effectif des femmes est supérieur à celui des hommes. Il représente 80% de l'échantillon. Ceci peut être expliqué par le fait que ce sont plus les femmes qui s'intéressent au métier de secrétaire de direction. Il faut aussi relever que la femme a les qualités requises pour exercer ce métier. En effet pour l'accueil des visiteurs par exemple, le physique d'une femme en général et son sourire en particulier ont beaucoup plus de chance de mettre le visiteur à l'aise que l'accueil froid et mécanique d'un homme.

**Tableau 9 : Identification du répondant par sexe statut matrimonial**

<b>Identification par statut matrimonial</b>				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	célibataire	37	74,0	74,0
	Marié	13	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Source : données de l'enquête à partir du logiciel Spss 20

Le tableau ci-dessus montre que 74% des SD interrogés ne sont pas mariés. Ceci peut s'expliquer par le travail de SD exige une très grande disponibilité.

**Tableau 10 : Identification du répondant par âge**

<b>Identification par âge</b>				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20_30 ans	16	32,0	32,0
	30_40 ans	28	56,0	88,0
	40 ans et plus	6	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Source : données de l'enquête à partir du logiciel Spss 20

Il ressort de ce tableau que les SD de la tranche d'âge de 30-40 ont été plus disposés à participer à notre enquête, soit un pourcentage de 56,0%.

**Tableau 11 : Identification du répondant par diplôme de recrutement**

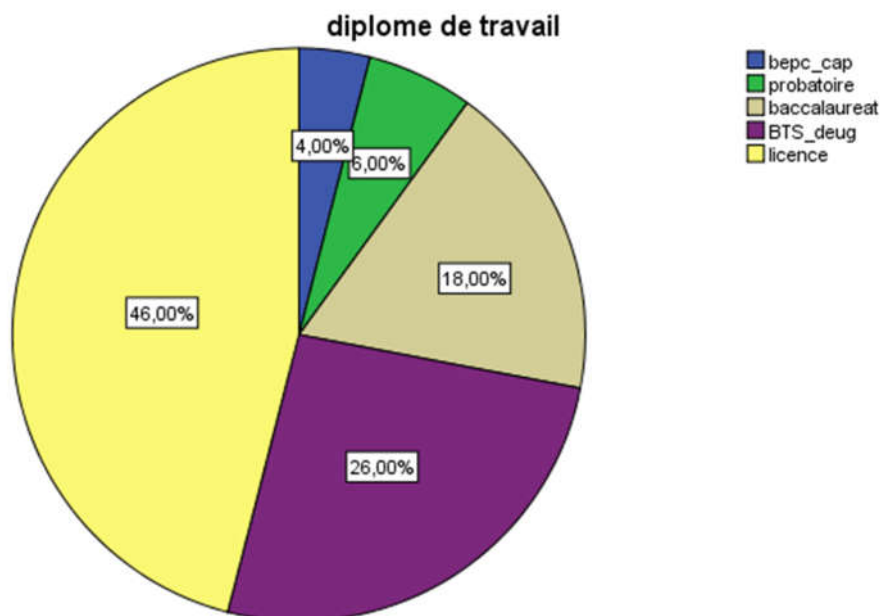
<b>Quel est votre diplôme de travail ?</b>				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bepc_cap	2	4,0	4,0
	probatoire	3	6,0	10,0
	baccalaureat	9	18,0	28,0
	BTS_deug	13	26,0	54,0
	Licence	23	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0

Source : données de l'enquête à partir du logiciel Spss 20

## L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun

Le tableau ci-dessus montre que plus de la moitié des secrétaires de direction qui travaillent dans les entreprises parapubliques sont des diplômés de l'enseignement supérieur. Ils représentent un pourcentage de 72%. Ce résultat est confirmé par le graphique suivant :

**Graphique 1 : répartition des individus selon le diplôme de travail.**



**Tableau 12: Identification du répondant selon la formation en secrétariat**

Avez-vous une formation en secrétariat ?				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	40	80,0	80,0	80,0
non	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Source : données de l'enquête à partir du logiciel Spss 20

Sur le tableau ci-dessus, un grand nombre des secrétaires interrogés, soit 80%% ont une formation en secrétariat. Cette statistique laisse entendre que les entreprises parapubliques ont une politique d'adéquation formation-poste en termes de recrutement de secrétaire de direction.

En plus des informations précédentes, les secrétaires interrogés affirment exercer plusieurs tâches au quotidien dans leur fonction. Les tâches les plus effectuées sont présentées dans le tableau qui suit. Même si l'on note quelques différences, il convient de retenir que dans l'ensemble les SD exercent toutes les tâches comprises dans le tableau suivant.

**Tableau 13: identification selon les taches principales des SD**

Taches	Effectifs		Pourcentages	
	Oui	Non	Oui	Non
Gestion du courrier	50	0	100%	0%
Gestion des parapheurs et chronos	46	4	92%	8%
Saisie, photocopie et impression	50	0	100%	0%
Tenue de l'agenda	37	17	74%	0%
Réceptions des visiteurs et des appels téléphoniques	42	8	84%	16%

Sources : Auteur à partir des données recueillies sur le terrain

## II.2 Présentation des variables de l'étude

Les variables de l'étude sont celles qui portent sur les principales modalités de nos de nos hypothèses de recherche à savoir, l'environnement de travail et le climat social. Dès lors, nous présenterons les variables significatives et nécessaires à la compréhension de la relation entre l'environnement professionnel et la performance des SD.

### II.2.1 Variables relative à l'environnement matériel et la performance au travail

Les variables présentées ici sont celles qui montrent à la fois les caractéristiques de l'environnement matériel et les indicateurs de la performance des SD.

#### ➤ Variables de l'environnement matériel

**Tableau 14 : Présentation de la variable avoir un matériel mis à disposition**

**avez-vous un matériel adéquat mis à votre disposition pour l'exercice de votre travail?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	39	78,0	78,0	78,0
Non	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Source : données de l'enquête à partir du logiciel Spss 20

Dans le tableau ci-dessus, 78% des SD interrogés estiment avoir un matériel adéquat mis à leur disposition pour l'exercice de leur travail contre 22%.



**Tableau 15 : Présentation de la variable avoir un bureau confortable**

**Tableau : votre bureau (table et siège) est-il confortable?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	38	76,0	76,0	76,0
Valide non	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Source : données de l'enquête à partir du logiciel Spss 20

Dans le tableau ci-dessus, 76% des SD interrogés estiment avoir un bureau confortable pour l'exercice de leur travail contre 24%.

Les tableaux suivant présentent les outils mis à la disposition des SD.

**Tableau 16 : Présentation des variables matériel de travail**

**disposez-vous d'un ordinateur?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	50	100,0	100,0	100,0

**disposez-vous d'un scanner?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	50	100,0	100,0	100,0

**disposez-vous d'un photocopieur?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	50	100,0	100,0	100,0

**disposez-vous d'un téléphone de travail?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	50	100,0	100,0	100,0

**disposez-vous d'un agenda?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide oui	50	100,0	100,0	100,0

**votre bureau est-il individuel?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	38	76,0	76,0	76,0
Valide non	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Source : données de l'enquête à partir du logiciel Spss 20

Au regard ce qui précède, on peut avancer que tous les SD interrogés disposent d'un ordinateur, d'une imprimante, d'un photocopieur, d'un téléphone de travail et des blocs notes. Et que 24% d'entre eux affirment partager leur bureau avec d'autres personnes.

Regardons à présent les indicateurs de performance en relation avec l'environnement matériel.

➤ **Variables de la performance en lien avec l'environnement matériel**

**Tableau 17 : Présentation des variables de la performance en lien avec l'environnement matériel**

**votre espace de travail vous permet-il d'exercer vos taches avec aisance?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	37	74,0	74,0	74,0
Valide non	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**le matériel de travail facilite-t-il l'exécution des tâches?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	41	82,0	82,0	82,0
Valide non	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Source : données de l'enquête à partir du logiciel Spss 20

Le tableau qui précède montre que 74% des SD interrogés affirment que le matériel mis à leur disposition permet d'exercer les tâches avec aisance tandis que 26% ne sont pas à l'aise. En plus 82% estiment que l'environnement matériel facilite l'exécution des tâches et donc la performance au travail, contre 18%. On peut présumer dès lors que l'environnement matériel a un impact positif sur la performance. Mais ce résultat n'est pas suffisant pour valider cette hypothèse.

**II.2.1 variables relative au climat social et la performance au travail**

Les variables présentées ici sont celles qui montrent à la fois les caractéristiques du climat social et les indicateurs de la performance des SD.

➤ **Variable du climat social**

**Tableau 18 : Présentation de la variable relation avec les supérieurs**

**comment sont vos relations avec vos supérieurs hiérarchiques?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
bonnes	41	82,0	82,0	82,0
Valide excellentes	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Source : données de l'enquête à partir du logiciel Spss 20

Le tableau précédent montre les SD interrogés estiment ne pas avoir de relation conflictuelle avec leur supérieur hiérarchique. 82% estiment que les relations sont bonnes et 18% estiment qu'elles sont excellentes.

**Tableau 19 : Présentation de la variable communication fluide avec les supérieurs**

**Tableau : la communication est-elle fluide avec vos supérieurs  
hiérarchiques?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	48	96,0	96,0	96,0
Valide Non	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Source : données de l'enquête à partir du logiciel Spss 20

Dans le tableau ci-dessus 96% des SD interrogés estiment que la communication est fluide avec les supérieurs contre 4% seulement. Cette observation est concordante au regard des bonnes relations qu'ils entretiennent.

➤ Variables de la performance en lien avec le climat social

**Tableau 20 : Présentation des variables de la performance en lien avec le climat social**

**Etes-vous satisfait du climat social dans l'entreprise?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	48	96,0	96,0	96,0
Valide non	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**le climat social facilite-t-il l'exécution de vos tâches?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	48	96,0	96,0	96,0
Valide non	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Source : données de l'enquête à partir du logiciel Spss 20

## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

---

Le tableau qui précède montre que 96% des SD interrogés affirment être satisfait du climat social dans l'entreprise contre que 4%. Aussi, 96% estiment que le climat social facilite l'exécution des tâches et donc la performance au travail, contre 4%. On peut présumer dès lors que le climat social a un impact positif sur la performance. Mais ce résultat n'est pas suffisant pour valider cette hypothèse.

Les variables d'identification et celle de l'étude étant ainsi présenté, il convient à présent de procéder à une analyse bivariée à travers la mise en relation des différents indicateurs afin de valider nos hypothèses.

## **CHAPITRE IV : ANALYSES, INTERPRETATIONS ET RECOMMANDATIONS**

L'interprétation des résultats de cette enquête nous mènera à valider ou à rejeter les hypothèses de recherche fournies à l'entame de ce travail. En outre, la vérification des hypothèses sera soumise à un test préalable. Et c'est en fonction des résultats obtenus que des suggestions seront émises à la fin de ce chapitre. Ainsi à la section 1, nous parlerons de la validation des hypothèses et de la discussion et des recommandations en section 2.

### **SECTION I : VALIDATION DES HYPOTHESES**

Dans cette analyse, les tableaux croisés seront utilisés. Ils permettent d'analyser les résultats en combinant les variables (questions) entre elles afin de déceler d'éventuels liens qui pourraient plus tard être confirmés par des tests d'hypothèses. Nous utiliserons les tableaux croisés associé au test Khi-carré de Pearson pour procéder à l'analyse des résultats. Il sera présenté ici, chaque hypothèse spécifique l'une après l'autre. Mais avant de les présenter, il convient de préciser que nous avons travaillé avec le seuil de signification de 1%, ceci, en fonction de la taille de l'échantillon qui est de 50 individus.

#### **I.1 Vérification des hypothèses spécifiques de l'étude**

La vérification des hypothèses spécifique va nous conduire à la validation ou non de notre hypothèse générale.

- **Hypothèse N° 1 : L'environnement matériel a une influence sur la performance au travail des SD**

Pour tester et vérifier cette hypothèse, nous avons croisé les indicateurs de l'environnement matériel avec les indicateurs de la performance. Il s'agit du matériel de travail mis à disposition pour l'exécution des tâches des SD et la facilité dans l'exécution des tâches; et la disposition d'un bureau confortable et l'aisance au travail.

**Tableau 21: Croisement entre le matériel de travail mis à disposition pour l'exécution des tâches et la facilité dans l'exécution des tâches**

**Tableau croisé avez-vous un matériel mis à disposition pour l'exercice de votre travail?  
\* le matériel de travail facilite-t-il l'exécution des tâches?**

		le matériel de travail facilite-t-il l'exécution des taches?		Total	
		oui	non		
avez-vous un matériel mis à disposition pour l'exercice de votre travail?	oui	Effectif	39	0	39
		Effectif théorique	32,0	7,0	39,0
		% compris dans avez- vous un matériel pour l'exercice de votre travail?	100,0%	0,0%	100,0%
	non	Effectif	2	9	11
		Effectif théorique	9,0	2,0	11,0
		% compris dans avez- vous un matériel pour l'exercice de votre travail?	18,2%	81,8%	100,0%
Total	Effectif	41	9	50	
	Effectif théorique	41,0	9,0	50,0	
	% compris dans avez- vous un matériel pour l'exercice de votre travail?	82,0%	18,0%	100,0%	

Ce tableau permet de constater que tous les 39 SD qui ont déclaré avoir un matériel de travail mis à disposition pour l'exécution des tâches, affirment que ce matériel facilite l'exécution des tâches. Par contre, sur les 11 SD qui ont déclaré ne pas avoir un matériel de travail mis à disposition pour l'exécution des tâches, 18,2% affirment que ce matériel facilite l'exécution des tâches, tant dis que 81,8% disent que ce matériel ne facilite pas l'exécution des

## L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun

taches. Ceci laisse présumer qu'il peut avoir un éventuel lien entre le matériel de travail mis à disposition pour l'exécution des tâches et la facilité dans l'exécution des tâches. Nous allons vérifier cela à travers le test Khi-deux.

**Tableau 22: Test du Khi-deux entre le matériel de travail mis à disposition pour l'exécution des tâches et la facilité dans l'exécution des tâches**

<b>Tests du Khi-deux</b>					
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	38,914 <sup>a</sup>	1	,000		
Correction pour la continuité <sup>b</sup>	33,568	1	,000		
Rapport de vraisemblance	36,708	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	38,135	1	,000		
Nombre d'observations valides	50				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,98.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

**Source : nos résultats à partir Spss**

### Interprétation des résultats de l'analyse et vérification de l'hypothèse.

D'après les résultats de notre analyse, le degré de liberté est de 1, le seuil de signification est de 0,000 donc largement inférieur à celui fixé qui est de 1%. De plus, la valeur du Khi calculé est de 38,914, il est largement supérieur à celle du Khi théorique lue sur la table qui est de 6,634. Ainsi, compte tenu de ces résultats nous pouvons affirmer que l'hypothèse est validée. La relation présumé établie dans le tableau croisé est donc confirmée par le test. Il existe bel et bien une relation entre, le matériel de travail mis à disposition pour l'exécution des tâches, qui est un indicateur l'environnement matériel de travail, et la facilité dans l'exécution des tâches qui est l'un des indicateurs de la performance des SD.



## L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun

Il est aussi important d'apprécier la force de la relation qui existe entre les deux variables. Cette force est établie par le test Phi et V de Cramer présenté sur le tableau ci-dessous :

**Tableau 23: Test du Phi et V de Cramer entre le matériel de travail mis à disposition pour l'exécution des tâches et la facilité dans l'exécution des tâches**

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,882	,000
	V de Cramer	,882	,000
Nombre d'observations valides		50	

- L'hypothèse nulle n'est pas considérée.
- Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

La statistique Phi a une valeur de 0,882 sur une valeur maximale possible de 1. Cela traduit une forte association entre le matériel de travail mis à disposition pour l'exécution des tâches et la facilité dans l'exécution des tâches (Si l'on analyse en termes de coefficient de corrélation cette valeur représente un effet de grande taille). La valeur du test est très significative ( $p < 0,01$ ), ce qui indique que les chances d'obtenir une valeur de 0,882 par hasard est très faible. Nous confirmons donc le résultat du test de Khi-deux : la relation entre le matériel de travail mis à disposition pour l'exécution des tâches et la facilité dans l'exécution des tâches est très significative.

A l'issue de ces deux tests, nous validons donc notre première hypothèse : **l'environnement matériel a une incidence positive sur la performance des SD dans les entreprises parapubliques au Cameroun.**

Il convient de préciser que les autres indicateurs de l'environnement matériel et de la performance des SD ont été négligés. Cependant, leur croisement, n'ayant pas montré un lien significatif, ils ont été renvoyés en annexe.

## L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun

- **Hypothèse N° 2 : Le climat social a une influence sur la performance au travail des SD**

Pour tester et vérifier cette hypothèse, nous avons croisé les indicateurs du climat social avec les indicateurs de la performance. Il s'agit des relations avec le supérieur hiérarchique et la satisfaction du climat social; et la communication fluide avec les supérieurs hiérarchique et l'exécution facile des tâches des SD.

**Tableau 24: Croisement entre la communication fluide avec les supérieurs hiérarchiques et la facilité dans l'exécution des tâches**

**Tableau croisé la communication est-elle fluide avec vos supérieurs hiérarchiques? \* le climat social facilite-t-il l'exécution de vos tâches?**

		le climat social facilite-t-il l'exécution de vos tâches?		Total
		oui	non	
la communication est-elle fluide avec vos supérieurs hiérarchiques?	Effectif	48	0	48
	Effectif théorique	46,1	1,9	48,0
	Oui % compris dans la communication est-elle fluide avec vos supérieurs hiérarchiques?	100,0%	0,0%	100,0%
	Effectif	0	2	2
	Effectif théorique	1,9	,1	2,0
	Non % compris dans la communication est-elle fluide avec vos supérieurs hiérarchiques?	0,0%	100,0%	100,0%
Total	Effectif	48	2	50
	Effectif théorique	48,0	2,0	50,0
	% compris dans la communication est-elle fluide avec vos supérieurs hiérarchiques?	96,0%	4,0%	100,0%

## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

Ce tableau permet de constater que tous les 48 SD qui ont déclaré avoir une communication fluide avec les supérieurs hiérarchiques affirment que ce bon climat facilite l'exécution des tâches. Par contre les 2 SD qui ont déclaré ne pas avoir un matériel de travail mis à disposition pour l'exécution des tâches affirment que ce bon climat ne facilite pas l'exécution des tâches. Ceci laisse présumer qu'il peut avoir un éventuel lien entre la communication fluide avec les supérieurs hiérarchiques et la facilité dans l'exécution des tâches.

Nous allons vérifier cela à travers le test Khi-deux.

**Tableau 25: Test du Khi-deux entre la communication fluide avec les supérieurs hiérarchiques et la facilité dans l'exécution des tâches**

<b>Tests du Khi-deux</b>					
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	50,000 <sup>a</sup>	1	,000		
Correction pour la continuité <sup>b</sup>	27,349	1	,000		
Rapport de vraisemblance	16,794	1	,000		
Test exact de Fisher				,001	,001
Association linéaire par linéaire	49,000	1	,000		
Nombre d'observations valides	50				

a. 3 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,08.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

Source : nos résultats à partir Spss 20

### **Interprétation des résultats de l'analyse et vérification de l'hypothèse.**

D'après les résultats de notre analyse, le degré de liberté est de 1, le seuil de signification est de 0,000 donc largement inférieur à celui fixé qui est de 1%. De plus, la valeur du Khi calculé est de 50,000, il est largement supérieur à celle du Khi théorique lue

## L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun

sur la table qui est de 6,634. Ainsi, compte tenu de ces résultats nous pouvons affirmer que l'hypothèse est validée. La relation présumé établie dans le tableau croisé est donc confirmée par le test. Il existe bel et bien une relation entre, la communication fluide avec les supérieurs hiérarchiques, qui est un indicateur du climat social, et la facilité dans l'exécution des tâches qui est l'un des indicateurs de la performance des SD.

Il est aussi important d'apprécier la force de la relation qui existe entre les deux variables. Cette force est établie par le test Phi et V de Cramer présenté sur le tableau ci-dessous :

**Tableau 26: Test du Phi et V de Cramer deux entre la communication fluide avec les supérieurs hiérarchiques et la facilité dans l'exécution des taches**

Mesures symétriques		
	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal		
Phi	1,000	,000
V de Cramer	1,000	,000
Nombre d'observations valides	50	

- L'hypothèse nulle n'est pas considérée.
- Utilisation de l'erreur standard asymptotique dans l'hypothèse nulle.

La statistique Phi a une valeur de 1,00 sur une valeur maximale possible de 1. Cela traduit une parfaite association entre la communication fluide avec les supérieurs hiérarchiques et la facilité dans l'exécution des tâches (Si l'on analyse en termes de coefficient de corrélation cette valeur représente un effet de grande taille). La valeur du test est très significative ( $p < 0,01$ ), ce qui indique que les chances d'obtenir une valeur de 1,00 par hasard est très faible. Nous confirmons donc le résultat du test de Khi-deux : la relation entre la communication fluide avec les supérieurs hiérarchiques et la facilité dans l'exécution des tâches est très significative.

A l'issue de ces deux tests, nous validons donc notre deuxième hypothèse : **le climat social a une incidence positive sur la performance des SD dans les entreprises parapubliques au Cameroun.**

## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

---

Il convient de préciser que les autres indicateurs du climat social et de la performance des SD ont été négligés. Cependant, leur croisement, n'ayant pas montré un lien significatif au seuil de 1%, ils ont été renvoyés en annexe.

- **Hypothèse N° 3 : Le climat social a une plus grande influence sur la performance au travail de la secrétaire de direction par rapport à l'environnement matériel.**

Pour vérifier cette hypothèse, nous allons comparer les valeurs de la force d'association issue des tests de Phi et V de Cramer faits dans la validation des hypothèses une et deux. Reprenons les résultats de ces tableaux sur un seul.

**Tableau 27: Comparaison test du Phi et V de Cramer de l'hypothèse 1 et 2**

<b>Valeurs</b>	<b>Hypothèse 1</b>	<b>Hypothèse 2</b>
Phi de Cramer	0,882	1,00
V de Cramer	0,882	1,00
Force de l'association	88,2%	100%

Source : auteur à partir des données de Spss

On observe que la force de l'association entre l'environnement matériel et la performance au travail est de 88,2% (forte association) est inférieure à celle entre le climat social et la performance qui est de 100% (parfaite association).

A l'issue de cette analyse, nous validons donc notre troisième hypothèse : **Le climat social a une plus grande influence (explique le plus) sur la performance au travail des SD par rapport à l'environnement matériel dans les entreprises parapubliques au Cameroun.**

### **I.2 Vérification de l'hypothèse générale**

A l'entame de ce travail, il était question de montrer que **l'environnement professionnel a une influence sur la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques au Cameroun.** Dès lors, l'hypothèse générale a été disséquée en hypothèses spécifiques.

**Hypothèse spécifique N° 1 : L'environnement matériel a une influence sur la performance au travail des SD** a été testé et validé en croisant les variables du matériel de travail mis à disposition pour l'exécution des tâches des SD et la facilité dans l'exécution des tâches.

**Hypothèse N° 2 : Le climat social a une influence sur la performance au travail des SD** a été testé et validé en croisant les variables la communication fluide avec les supérieurs hiérarchique et l'exécution facile des tâches des SD.

**Hypothèse N° 3 : Le climat social a une plus grande influence sur la performance au travail de la secrétaire de direction par rapport à l'environnement matériel** a été testé et validé en comparant les valeurs de la force d'association issue des tests de Phi et V de cramer faits dans la validation des hypothèses une et deux.

Ainsi, d'après les résultats confirmant les hypothèses spécifiques, l'on peut dès lors affirmer avec beaucoup d'aisance que notre hypothèse générale est valide : **l'environnement professionnel a une influence sur la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques au Cameroun.**

Ainsi, au regard des résultats de l'analyse des données qui ont conduit vers la validation de nos hypothèses, il est à présent évident que les pistes de solutions envisageables sont tracées et balisées. L'on peut dès lors formuler des recommandations qui devront tenir compte des réalités du terrain illustrées par les données analysées et de la théorie qui à plusieurs égards a été le socle dans lequel nous avons fondé et construit tout ce travail.

## **SECTION II : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS**

### **II.1 Discussion**

Il conviendra de discuter d'abord sommairement sur la validation de nos hypothèses pour apprécier les attributs des apports de notre travail et nous présenterons ensuite les recommandations que nous pouvons formuler, eu égard de l'implication et des conséquences que nous pouvons tirer des résultats obtenus après analyse de nos données.

A la lumière des résultats obtenus, il apparaît réellement que l'environnement professionnel influence positivement la performance des SD. Toutefois, il serait illusoire de prétendre avoir trouvé comment améliorer la performance des SD. En d'autres termes, un bon climat social et un matériel de travail adéquat ne suffisent pas pour booster la performance des SD.

En effet, nous voulons faire comprendre dans le cadre de cette discussion que, ce travail ne saurait prétendre avoir toute la solution l'accroissement du rendement des SD. Il se veut simplement être une sorte de tarmac pour aider les directeurs des entreprises parapubliques à

mieux valoriser les secrétaires de direction pour un meilleur rendement. De ce fait, compte tenu de la nécessité et de l'importance que revêt l'atteinte des résultats dans l'entreprise, il est impératif pour tous les directeurs des EPC de bien définir l'environnement professionnel du personnel en général et des SD en particulier. C'est donc dans cette mesure que nous formulons des recommandations qui suivront à la suite de ce paragraphe.

## **II.2 Recommandations**

Après analyse et observation, plusieurs recommandations y en découlent à l'égard des dirigeants, des secrétaires de direction, et de l'Etat :

### **➤ Aux dirigeants**

- **Elaborer une politique de rémunération** dont le but consiste d'une part à emmener un collaborateur à contribuer au fonctionnement de l'entreprise supposant une contrepartie se traduisant par le versement d'une rémunération. Et d'autre part, l'entreprise doit proposer un salaire qui est à la fois mature et est adapté en même temps aux exigences de compétitivité.
- **Les dirigeants doivent de temps à autre sortir de leur rang de supérieur hiérarchique**, pour favoriser les échanges et pour cela ils doivent stimuler la communication pour créer un sentiment de loyauté comme par exemple élaboration des forums de discussions et d'échange avec les secrétaires et les autres employés.
- **Mettre à la disposition des secrétaires de direction un matériel de qualité** pour qu'elles produisent de meilleurs résultats. Ils doivent s'assurer de l'aisance de la secrétaire de direction notamment des conditions d'hygiène et de salubrité.
- **Aménager de temps en temps le travail vis-à-vis de la vie personnelle.**
- Etre parfois compréhensif pour éviter toute frustration à l'égard des secrétaires.
- Définir clairement le rôle et leurs attentes vis-à-vis de la secrétaire dès le premier échange.
- Apporter aux secrétaires de direction de la considération et de la reconnaissance sur le lieu de travail en aménageant des espaces de détente ou encore en l'impliquant dans les décisions de groupes.
- Décourager les clans et le favoritisme en évitant de prendre des partis pris au détriment des autres.

➤ **Aux secrétaires de direction.**

- Elles doivent faire une liste de tous le matériel dont elles auront besoin pour l'exécution de leurs tâches et en faire un bon usage.
- S'accommoder aux nouvelles technologiques, en sortant du classique.
- les secrétaires de direction doivent être loyales, ponctuelle, respectueuse, dynamique.
- Etre discrète et garder tout en confidentialité.
- Prendre des initiatives, ne pas rester figés aux seuls prérogatives qui leurs sont dues.
- Etre souriantes, conviviales, disponibles et expéditive dans les missions qui leur sont données.
- Etre créatives en proposant des idées en donnant leurs avis sur un sujet donné.

➤ **Etat**

Selon la convention collective des travailleurs au Cameroun, le poste de secrétaires de direction est soumis au règlement intérieur de l'entreprise ou elle travaille.

- Revoir le classement de la secrétaire (la catégorie)
- Valoriser ce poste par des séminaires de communication.
- Améliorer la formation des secrétaires par l'amélioration des programmes et modules.
- Prévoir le code du travail propre au métier de la secrétaire de direction qui sera adopté par toutes les entreprises.



## CONCLUSION

Au terme de notre étude ayant porté sur l'environnement professionnel et la performance au travail de la secrétaire de direction dans les entreprises parapubliques dans la ville de Yaoundé. Dont la problématique était celle de savoir quelle est l'influence de l'environnement professionnel sur la performance de la secrétaire de direction au travail, à travers une méthode de recherche quantitative qui s'est faite essentiellement sur des questionnaires. Il ressort que l'environnement de travail est l'un des facteurs les plus déterminant pour la performance des secrétaires de direction d'une part, et pour la productivité de l'entreprise d'autre part. Nous nous sommes fixés comme objectif de montrer l'impact de l'environnement professionnel sur la performance de la secrétaire de direction.

Il revient de nos investigations que les entreprises parapubliques choisies optent pour un cadre de travail propice et un climat social de qualité pour leur performance. En effet le local, les équipements bien qu'existants doivent être adaptés à profil de la secrétaire.

A l'issue du traitement et de l'analyse des résultats, il ressort que l'environnement matériel et le climat social influencent positivement la performance de la secrétaire au travail. D'où la nécessité pour les acteurs de prendre en compte un certain nombre de suggestions il s'agira pour :

- Les dirigeants des EPC de pouvoir procurer un matériel et des équipements de qualité aux secrétaires pour bien exécuter leur tâches en leur dotant des machines performantes photocopieuse, scanner imprimante et climatiseur afin qu'elles soient
- La mise en place d'une politique de rémunération
- La considération vis-à-vis des secrétaires.
- Promouvoir la communication au sein de l'entreprise.

Pour rendre les employés biens rentables, il faut les motiver car cette dernière passe par de bonnes conditions de travail.

Notre étude présente des limites, quoique jouant un rôle primordial les conditions de travail ne peuvent pas expliquer à elles seules la performance des secrétaires.

## BIBLIOGRAPHIE

### I- OUVRAGES

- **Alazard C. S. et Sabine S.**, *Le contrôle de gestion aujourd'hui*, Paris, Dunod, 2004, p.7.
- **Citeau Jean-Pierre**, *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques*, 4<sup>ème</sup> Edition, Armande Colin, 2002, p.132.
- **Citeau Jean-Pierre**, *gestion des ressources humaines (principes généraux et cas pratiques)*, 4<sup>ème</sup> édition, DALLOUZ, Paris, 2002, p.5.
- **Derrien, J. M.**, *Conditions de travail et sous-développement*, Paris, Georges Thones
- **Girault O. et, Davasse H.**, *Gestion des Organisation*, Foucher, 2007, p.22.
- **Girault O.**, *Méthodes administratives*, Foucher, 2007, p.128.
- **Grawitz. M.**, *Méthodes des Sciences sociales*, Paris, Dalloz, 10<sup>e</sup> édition.
- **Lethielleux Laëtitia**, *l'essentiel de la gestion des ressources humaines*, Gnalino éditeur (l'extenso éditions), 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2011, p.29.
- **Levy L. et Al.**, (1988), *La motivation dans les entreprises*, Edition d'Organisation.
- Maslow, A.H. (1972). *Vers une psychologie de l'être*, Paris, Fayard.
- **Ouaret Abdelhamid**, *comment assurer la performance de l'entreprise Algérien en économie de marché*, Alger, 2002, p. 23.
- **Peretti, J. M.**, *Ressources Humaines et gestion des personnes*, Paris, PUF.
- **Roussel P.**, *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, édition, economica, Paris, 1996, p.34.
- **Yeves E.**, *Renouveler la gestion des ressources humaine*, 1<sup>er</sup> édition, presses polytechniques et universitaires romandes, Italie, 2003, pp.57- 58.

## **II- ARTICLES**

- **Badjo L. (2009)**, « la secrétaire dans une entreprise moderne : emploi, compétences et profil de carrière », *Synergies Afrique Centrale et de l'Ouest* n° 3 - pp. 127-135
- **Barman, W. C., et Motowidlo, S. J.**, (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10 (2), 99-109. [http://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](http://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)
- **Campbell, J. P., Mc Cloy, R. A., Oppler, S. H., et Sager, C. E.**(1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 36- 69). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- **Duhaime et Lepage** (2002), INRS-H&S au travail, Cahier de notes documentaires, 1<sup>er</sup> T2005 n°198/29.
- **Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., et Tag, A.** (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139-161. <http://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x>
- **Lebas, M. (1995)**, « Oui il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, juillet-août, pp. 67-75
- **Pulakos, E., Schmitt, N., Dorsey, D., Hedge, J., Borman, W. (2006)**, Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability, *Human Performance*, 15, 299–323.

## **III- MEMOIRES**

- **NJOLLE MBOMA Doline** (2017), « Environnement de travail et performance du personnel : cas de quelques PME de la ville de Douala », DIPET2, Université de Douala – ENSET, *mémoire soutenu, non publié*.
- **ONDO NDONG Martilie** (2019), « TIC et performance des secrétaires dans les administrations publiques: cas de la ville d'Ebolowa », DIPET2, Université de Yaoundé I – ENSET, *mémoire soutenu, non publié*.

#### **IV- DICTIONNAIRES**

- Akon A. et Ansart P., *Dictionnaire de sociologie* ; Ed Roberie, Seuil ; Paris, 199.
- **Burno ALAIN, Rodolphe BLAISE et autres**, *Dictionnaire d'économie et des sciences sociales*, Ed ellipses, Paris, 2005, p.101.
- Dictionnaire de sociologie, le Robert, p.432.
- Dictionnaire Larousse 2008, p.388.

#### **V- SITES INTERNET**

- <http://www.classedu.free.fr>, visité le 10 mai 2020.
- [http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail\\_fr\\_22737.html](http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html), visité le 16 avril 2020.
- <http://www.developpement-rh.com/mesurer-le-climat-social>, visité le 16 avril 2020.
- [www.entrepriseetconvivabilité.com](http://www.entrepriseetconvivabilité.com) visité le 19 mai 2020.
- [www.scienceshumaine.com](http://www.scienceshumaine.com), la reconnaissance au travail, visité le 19 mai 2020.

## **ANNEXES**

- Annexe 1 : Questionnaire adresse aux secrétaires de direction
- Annexe 2 : Tableau des croisements non significatifs

**ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX SECRETAIRES DE DIRECTION**



**ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX SECRETAIRES DE DIRECTION DES  
ENTREPRISES PARAPUBLIQUES DE LA VILLE DE YAOUNDE**

Mesdames et messieurs, chers répondants, pour la rédaction d'un mémoire de fin d'étude, nous menons une recherche autour du thème «**environnement professionnel et performance au travail de la secrétaire de direction dans les entreprises parapubliques au Cameroun : cas de Yaoundé**»

Nous vous prions de bien vouloir nous apporter votre modeste contribution en répondant aux différentes questions ci-après. Nous vous garantissons par ailleurs de la confidentialité de ces réponses qui resteront seulement dans le cadre académique.

Merci pour votre collaboration.

*(Cochez la case correspondante à votre réponse)*

**I- IDENTIFICATION DU REpondant**

1) Quel est votre sexe ?

Masculin  Féminin

2) QUEL est votre statut matrimonial ?

Célibataire  marié

3) QUEL est votre Age ?

20 à 30  30 à 40  plus de 40 ans.

4) avec quel diplôme avez-vous été recruté ?

Bepc ou cap  probatoire  BAC  BTS  LICENCE  MASTER

5) Avez-vous une formation en secrétariat ?

Oui  non

6) quels sont vos taches principales

Gestion du courrier

Gestion des parapheurs et chrono

Saisies, photocopies et impressions

## L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun

---

Tenue de l'agenda

Réception des visiteurs et des appels

### II- ENVIRONNEMENT MATERIEL

7) Avez-vous un matériel approprié pour l'exercice de votre travail ?

Oui  non

8) quels sont les outils mis à votre disposition pour l'exercice de vos tâches?

Ordinateur

Scanner

Photocopieuses

Téléphone

Agenda, bloc note

9) Votre bureau (table et chaise) est-il confortable ?

Oui  non

10) Votre espace de travail vous permet-il d'exercer vos tâches avec aisance ?

Oui  non

11) Le matériel de travail facilite-t-il l'exécution de vos tâches ?

Pas du tout  un peu  beaucoup

### III- CLIMAT SOCIAL

12) Comment sont vos relations avec votre supérieur hiérarchiques ?

Bonnes  Excellentes  Mauvaises

13) La communication est-elle fluide avec vos supérieur hiérarchiques ?

Oui  non

14) Participez-vous aux réunions importantes ?

Oui  non

15) Etes-vous satisfait du climat social dans l'entreprise ?

Oui  non

16) Le climat social dans l'entreprise facilite-t-il l'exécution de vos tâches ? ?

Oui  non

**Nous vous remercions pour votre attention.**

## L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun

### ANNEXE 2 : TABLEAU DES CROISEMENTS NON SIGNIFICATIFS

**Tableau croisé votre espace de travail vous permet-il d'exercer vos taches avec aisance? \* votre bureau est-il  
confortable?**

		votre bureau est-il confortable?		Total
		oui	non	
votre espace de travail vous permet-il d'exercer vos taches avec aisance?	Effectif	27	10	37
	Effectif théorique	28,1	8,9	37,0
	oui	73,0%	27,0%	100,0%
	% compris dans votre espace de travail vous permet-il d'exercer vos taches avec aisance?			
	Effectif	11	2	13
	Effectif théorique	9,9	3,1	13,0
non	% compris dans votre espace de travail vous permet-il d'exercer vos taches avec aisance?	84,6%	15,4%	100,0%
	Effectif	38	12	50
	Effectif théorique	38,0	12,0	50,0
Total	% compris dans votre espace de travail vous permet-il d'exercer vos taches avec aisance?	76,0%	24,0%	100,0%

#### Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,715 <sup>a</sup>	1	,398		
Correction pour la continuité <sup>b</sup>	,219	1	,640		
Rapport de vraisemblance	,765	1	,382		
Test exact de Fisher				,480	,331
Association linéaire par linéaire	,701	1	,403		
Nombre d'observations valides	50				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,12.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2



## L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun

**Tableau croisé êtes satisfait du climat social dans l'entreprise? \* comment sont vos relations avec vos supérieurs hiérarchiques?**

		comment sont vos relations avec vos supérieurs hiérarchiques?		Total	
		bonnes	excellentes		
Etes satisfait du climat social dans l'entreprise?	oui	Effectif	41	7	48
		Effectif théorique	39,4	8,6	48,0
		% compris dans etes satisfait du climat social dans l'entreprise?	85,4%	14,6%	100,0%
	non	Effectif	0	2	2
		Effectif théorique	1,6	,4	2,0
		% compris dans etes satisfait du climat social dans l'entreprise?	0,0%	100,0%	100,0%
	Total	Effectif	41	9	50
		Effectif théorique	41,0	9,0	50,0
		% compris dans etes satisfait du climat social dans l'entreprise?	82,0%	18,0%	100,0%

### Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	,491 <sup>a</sup>	1	,322		
Correction pour la continuité <sup>b</sup>	,586	1	,432		
Rapport de vraisemblance	,260	1	,327		
Test exact de Fisher				,029	,029
Association linéaire par linéaire	,301	1	,252		
Nombre d'observations valides	50				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,36.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

## TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT .....	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
RESUME.....	iv
ABSTRACT .....	v
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
SOMMAIRE .....	viii
INTRODUCTION.....	1
<b>PREMIERE PARTIE: ANALYSE CONTEXTUELLE DE L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL ET DE LA PERFORMANCE DES SECRETAIRES DE DIRECTIONS EN ENTREPRISE. ....</b>	<b>3</b>
<b>CHAPITRE I : CADRE CONTEXTUEL ET PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE.....</b>	<b>4</b>
SECTION I : CONTEXTE DE L'ETUDE .....	4
SECTION II : QUESTIONS, OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE LA RECHERCHE.....	7
I.PROBLEMATIQUE.....	7
II.QUESTIONS ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	9
1.Les questions de recherche .....	9
2.Les objectifs de la recherche.....	9
3.Hypothèses de recherche.....	10
4.Intérêt et délimitation de l'étude .....	10
a.Intérêt de l'étude.....	10
b.Délimitation de l'étude.....	10
<b>CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL ET DE LA PERFORMANCE AU TRAVAIL .....</b>	<b>12</b>
SECTION I : ETUDE CONCEPTUELLE.....	12
1.1 Définition des concepts .....	12

# L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun

---

1.1.1	Secrétaire de direction.....	12	
1.1.2	Le travail.....	14	
1.1.3	Environnement de travail.....	14	
1.1.4	Entreprise parapublique.....	15	
1.1.5	Performance au travail.....	16	
1.1.6	Patronat, personnel et climat social.....	17	
1.1.7	Ergonomie et entreprise.....	18	
1.2	Les facteurs de l'environnement de travail et de la performance.....	18	
1.2.1	Les facteurs conditionnant un travail efficace.....	19	
1.2.2	Le poste de travail.....	23	
1.2.3	La station de travail.....	24	
SECTION II : EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET			
PERFORMANCE DE LA SECRETAIRE DE DIRECTION : ETUDE THEORIQUE.....			28
2.1	La Théorie Du Management Classique.....	28	
2.1.1	TAYLOR et la direction scientifique des entreprises.....	28	
2.1.2	Henri FAYOL et la théorie de la gestion administrative du travail.....	28	
2.2	L'école des Relations Humaines.....	29	
2.2.1	Les travaux et les théories de MAYO vers 1923.....	29	
2.2.2	MASLOW et la hiérarchie des besoins.....	29	
2.2.3	Frederick HERZBERG et l'étude des motivations.....	30	
2.2.4	L'environnement psychologique.....	30	
2.3	Performance des secrétaires : quels en sont les facteurs ?.....	33	
2.3.1	Acceptation de la performance.....	33	
2.3.2	La performance : une action.....	33	
2.3.3	Les indicateurs de la performance.....	34	
2.3.4	Les types de performance.....	35	
2.3.5	La considération et la reconnaissance.....	37	
2.3.6	Le climat social : impact sur le rendement de la secrétaire.....	38	
2.3.7	Etat des lieux du cadre de notre étude.....	39	
2.3.7.1	CAMTEL.....	39	
2.3.7.2	ART.....	40	
2.3.7.3	CAMPOST.....	40	
2.3.7.4	ANOR.....	40	

# **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

---

2.3.7.5. BUCREP.....	40
2.3.7.6. ARMP.....	41
2.3.7.7. BUNEC.....	41
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE OPERATIONEL DE LA SECRETAIRE DE DIRECTION AU TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES PARAPUBLIQUES.....</b>	<b>42</b>
<b>CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>43</b>
SECTION I : CADRE METHODOLOGIQUE .....	43
I.1 Cadre de l'étude .....	43
I.1.1 Justification du choix du cadre de l'étude .....	43
I.1.2 Le type de recherche.....	43
I.1.3 Population.....	44
I.2.Méthode de collecte des données .....	44
I.2.1. La méthode de collecte des données.....	44
I.2.2 Instrument de collecte des données .....	45
1.2.2.1. Description de l'instrument de recherche.....	45
1.2.2.2. Validité de l'instrument de recherche.....	46
I.2.3 Procédure d'administration du questionnaire.....	46
I.3 Méthode d'analyse des données.....	47
I.3.1 L'analyse uni variée ou tri à plat .....	47
I.3.2 L'analyse bi variée : le test du Khi-carré de pearson .....	47
I.3.3 Lecture des résultats et vérification des hypothèses.....	48
I.3.4 Difficultés rencontrées.....	51
SECTION II : ANALYSE UNI VARIEE DU QUESTIONNAIRE.....	51
II.1 Identification du répondant.....	52
II.2 Présentation des variables de l'étude .....	55
II.2.1 Variables relative à l'environnement matériel et la performance au travail .....	55
II.2.1 variables relative au climat social et la performance au travail .....	58
<b>CHAPITRE IV : ANALYSES, INTERPRETATIONS ET RECOMMANDATIONS....</b>	<b>61</b>
SECTION I : VALIDATION DES HYPOTHESES.....	61
I.1 Vérification des hypothèses spécifiques de l'étude.....	61
I.2 Vérification de l'hypothèse générale.....	68
SECTION II : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS.....	69
II.1 Discussion.....	69

## **L'environnement professionnel et la performance au travail des secrétaires de direction dans les entreprises parapubliques du Cameroun**

---

II.2 Recommandations.....	70
CONCLUSION.....	72
BIBLIOGRAPHIE.....	73
ANNEXES.....	76
TABLE DES MATIERES.....	81