

**ETUDE DE DEUX FACTEURS PSYCHORELATIONNELS DE LA  
PERFORMANCE AU TRAVAIL CHEZ LES AGENTS IVOIRIENS DU  
MINISTÈRE POUR LA PROMOTION DU SPORT ET DU DÉVELOPPEMENT DE  
L'ÉCONOMIE SPORTIVE**

**STUDY OF TWO PSYCHORELATIONAL FACTORS OF WORK  
PERFORMANCE AMONG IVOIRIAN'S OFFICERS OF THE MINISTRY FOR  
THE PROMOTION OF SPORT AND THE DEVELOPMENT OF THE SPORTS  
ECONOMY**

**Saga Bernard LOBA**

Université Félix Houphouët Boigny d'Abidjan Cocody, Côte d'Ivoire

[dobernardloba7@gmail.com](mailto:dobernardloba7@gmail.com)

**Résumé :** Notre étude a pour objectif d'évaluer l'influence du rapport supérieur / subordonné et de l'aspiration professionnelle chez les agents ivoiriens du ministère pour la promotion du sport et du développement de l'économie sportive. Pour y arriver, un échantillon de cent sujets a été constitué grâce à la technique du plan factoriel. Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire à quatre axes. Elles ont été traitées au moyen de la technique statistique du t de Student. Deux résultats ont été mis en évidence. Les agents qui entretiennent des rapports harmonieux avec leurs supérieurs hiérarchiques sont plus performants au travail que leurs collègues entretenant des rapports conflictuels avec ces derniers. Les agents ayant une aspiration professionnelle élevée sont plus performants au travail que leurs homologues chez qui cette aspiration est faible.

**Mots clés :** Rapport supérieur / subordonné, aspiration professionnelle, performance, travail.

**Abstract :** Our study aims to assess the influence of the Superior-Subordinate relationship and the Professional Aspiration among ivoirian's officers of the ministry for the promotion of sport and the development of the sport economy. To achieve this, a sample of eighty-eight subjects was formed using the factorial design technique. Data were collected using a four-part questionnaire. They were processed using the statistical technique of the student's t. Two results were highlighted. Agents who maintain harmonious relationships with their hierarchical superiors perform better than their colleagues who maintain conflicting relationships. Agents with a strong professional aspiration perform better at work than their counterparts for whom this aspiration is weak.

**Keywords:** Superior / Subordinate Relationship, professional aspiration, performance, job.

## **Introduction**

Dans le contexte actuel caractérisé par une forte concurrence et une crise financière accrue, la compétitivité des entreprises dépend de plus en plus de la performance de leur capital humain. En effet, la performance d'une entreprise est

fortement corrélée à la performance individuelle de son personnel, puisque c'est à lui de mettre en œuvre la stratégie globale de l'entreprise et de déployer les moyens nécessaires pour lui permettre d'atteindre ses objectifs.

Par ailleurs, la performance est également importante pour les individus dans la mesure où une haute performance peut être une source de satisfaction et de sentiments de maîtrise et de fierté. Ainsi, une performance médiocre ou l'incapacité à atteindre les objectifs organisationnels peut être perçue comme un échec personnel qui, dans bien de cas, peut être préjudiciable au bon fonctionnement de l'entreprise. C'est pourquoi, l'intérêt des chercheurs et des praticiens visant à examiner les raisons qui entravent les travailleurs à donner le meilleur d'eux-mêmes s'est accentué depuis plus d'une trentaine d'années, car la performance permet à l'entreprise de maintenir son rang et sa place sur le marché financier.

Or, lors d'une investigation scientifique d'une durée de six mois au Ministère pour la promotion du sport et pour le développement de l'économie sportive, nous avons observé deux tableaux opposés au niveau du comportement des employés. Certains agents affichaient de l'enthousiasme au travail et exerçaient leurs tâches avec zèle. D'autres, par contre, plus nombreux, manifestaient peu d'ardeur au travail, voire une sorte de démotivation. Ils se plaignaient de leurs conditions de travail qui, selon eux, expliqueraient leurs baisses de rendement.

Pourtant, une baisse de performance des travailleurs peut conduire une entreprise à être non compétitive. A ce niveau, pour un pays comme la Côte d'Ivoire, nous n'avons aucun intérêt à continuer d'enregistrer, dans nos services administratifs, des sujets contre performants, d'autant plus que plusieurs usagers se plaignent déjà de la lenteur des administrations publiques ivoiriennes. Notre passé récent qui avait causé la fermeture de plusieurs entreprises avec son corollaire du taux élevé de chômage et de récession économique généralisée doit amener les responsables des structures étatiques à accorder une importance primordiale à la question de la performance de leurs agents.

En effet, aujourd'hui, la performance recherchée au sein de l'entreprise est la performance globale qui tient compte de plusieurs dimensions, notamment les dimensions économique, sociale et environnementale (P. Baret, 2006). C'est pourquoi, la performance ne peut pas être appréhendée en se focalisant uniquement sur un seul angle. Les dernières recherches sur la performance préconisent ainsi de prendre en considération les différentes parties prenantes de l'entreprise et leur rôle dans la performance de l'entreprise. Le management des parties prenantes a la lourde tâche de parvenir à générer un équilibre entre le comportement de l'entreprise et les attentes de ses parties prenantes, en vue de permettre la réussite financière et économique de l'entreprise.

Par ailleurs, pour générer cet équilibre, il est impératif de mettre en relief les différents facteurs qui déterminent la performance. La littérature scientifique fait état

de trois catégories de facteurs à la fois individuels, psychologiques et organisationnels. Sur le plan individuel, J. Campbell (1990) distingue la connaissance déclarative, la connaissance procédurale et la motivation. La connaissance déclarative comprend la connaissance des faits, des principes, des buts et du soi. La connaissance procédurale renferme les habiletés cognitives et psychomotrices, les habiletés physiques, les compétences en gestion de soi et les compétences interpersonnelles. La motivation prend en compte le choix à effectuer, le niveau d'effort et la persistance de l'effort. Les différences individuelles en termes de motivation peuvent être dues à des différences dans les traits de motivation mais aussi à des différences dans les compétences de motivation (R. Kanfer & E. Heggstad, 1997). D'après S. Sonnentag et M. Frese (2005), il existe une forte relation entre la capacité cognitive et la performance au travail. Les personnes ayant des capacités cognitives élevées obtiennent de meilleurs résultats que les personnes de faibles capacités cognitives dans un large éventail d'emplois différents. Ces auteurs supposent un mécanisme sous-jacent de capacités cognitives aidant à acquérir des connaissances et des compétences professionnelles qui ont un impact positif sur la performance au travail.

Parmi les déterminants psychologiques, la motivation, la satisfaction et l'implication s'avèrent essentielles pour expliquer le processus de la performance au travail. Longtemps étudiés indépendamment, ces concepts sont aujourd'hui développés dans des modèles intégrateurs (J. Meyer et *al.*, 2004) qui visent à comprendre comment ils sont inter reliés avec les comportements attendus par l'organisation et comment ils contribuent à la performance de l'individu. Leur intérêt réside dans le fait qu'ils redonnent une place centrale à la variable « personnalité ».

L'approche par les traits de personnalité prend en considération l'entrepreneur et cherche à définir ce qui le différencie des autres pour déterminer les facteurs de réussite de l'entreprise. Ces considérations relèvent ainsi majoritairement des préoccupations liées à la psychologie de l'entrepreneur ainsi qu'à ses capacités conatives. Les personnes qui sont prêtes à aller de l'avant malgré le risque de l'échec dans le processus entrepreneurial sont plus optimistes ou plus efficaces que les personnes découragées par ces risques (S. Shane et *al.*, 2003).

Dans le cadre de l'approche émotive, la réussite de l'entreprise est une question dépendante des caractéristiques personnelles de l'entrepreneur, de sa motivation, son engagement, son acharnement et sa persévérance. H. Littunen et *al.* (1998) partent du principe que les personnes qui ont une grande motivation de réalisation sont celles qui veulent résoudre des problèmes par elles-mêmes, qui se fixent des objectifs et les atteignent par elles-mêmes. Pour devenir un entrepreneur, les gens doivent être intrinsèquement motivés.

La motivation intrinsèque se concentre sur les besoins internes pour atteindre la compétence et l'autodétermination. Elle aide les gens à dynamiser leurs

comportements afin de satisfaire leurs désirs, car ils recherchent des défis personnels. Comme ces défis exigent un bond vers l'inconnu, un entrepreneur doit étirer ses capacités et ses intérêts (F. Swierczek & H. Thanh, 2003). Or, pour vouloir résoudre des problèmes par soi, il faut disposer d'un certain degré de confiance en soi et croire en ses propres capacités et leur adéquation. Le concept de la confiance en soi se comprend à travers la perception de l'individu de la source de sa réussite. La motivation explique le fait que certains entrepreneurs ont plus de succès alors que d'autres en ont moins. Dans ce sens, les entrepreneurs ayant des motivations de nécessité réussissent moins que ceux avec des motivations d'opportunité (R. Amit & E. Muller, 1995; G. Singh & A. DeNoble, 2003).

La perspective organisationnelle de la performance renvoie aux facteurs du milieu du travail qui peuvent venir faciliter ou freiner la performance des individus. Le modèle de R. Hackman et G. Oldham (1976) constitue une bonne illustration de la première catégorie de facteurs, notamment ceux qui facilitent et encouragent la performance au travail. Dans ce modèle, les auteurs supposent que les caractéristiques du travail influent sur les états psychologiques critiques qui, à leur tour, ont un effet sur les résultats personnels et professionnels, y compris la performance au travail. Les approches de la deuxième catégorie mettent l'accent sur les facteurs qui nuisent aux performances. Dans cette approche, R. Kahn et *al.* (1964) soutiennent que l'ambiguïté et les conflits de rôles constituent des facteurs de stress.

S. Sonnentag et M. Frese (op.cit.) concluent que, dans une perspective organisationnelle, les facteurs d'amélioration de la performance (par exemple, le contrôle au travail, les tâches significatives) jouent un rôle plus important que les facteurs de stress. Autrement dit, le manque de caractéristiques positives dans la situation de travail telles que le contrôle au travail menace la performance plus que la présence de certains facteurs de stress.

L'analyse de la littérature révèle que le contrat psychologique est un déterminant de la performance au travail. Le contrat psychologique peut être défini comme un ensemble de promesses et d'obligations réciproques entre employeurs et employés, perçues par ces derniers (S. Robinson & D. Rousseau, 1994). Bien que les termes spécifiques du contrat puissent varier d'un individu à un autre, il semble que l'on retrouve toujours deux types d'obligations : des obligations relationnelles et celles transactionnelles, ces dernières n'étant pas exclusives (E. Morrison & S. Robinson, 1997 ; D. McDonald & P. Makin, 2000).

De nombreux travaux empiriques concluent que le degré d'implication organisationnelle affective est d'autant plus faible que les salariés perçoivent un degré de rupture élevé au sein de leur contrat psychologique (S. Bunderson, 2001; S. Lester et *al.*, 2002 ; J. Johnson & A. O'Leary-Kelly, 2003 ; U. Raja et *al.*, 2004). Dans la même lignée, les recherches empiriques confirment l'existence d'une relation négative entre la rupture, voire la violation et la satisfaction au travail (A. Gakovic & L. Tetrick, 2003 ;

J. Johnson & A. O'Leary-Kelly, 2003 ; G. Sutton & M. Griffin, 2004 ; A. Tekleab et *al.*, 2005).

D'autres travaux montrent que la perception d'une rupture ou d'une violation du contrat a des conséquences sur les comportements et réduit la performance au travail (S. Robinson, 1996 ; W. Turnley & D. Feldman, 2000 ; S. Bunderson, 2001 ; S. Lester et *al.*, 2002 ; J. Johnson & A. O'Leary-Kelly, 2003 ; W. Turnley et *al.*, 2003 ; J. Kickul et *al.*, 2004). Les résultats de l'étude empirique menée par W. Turnley et D. Feldman (1999) révèlent que la perception d'une rupture au sein du contrat psychologique provoque des négligences de la part des salariés au niveau des responsabilités afférentes au travail.

Malgré ces nombreux travaux effectués depuis une trentaine d'années, il paraît illusoire de penser que les études antérieures permettent une compréhension exhaustive de ce phénomène, puisque la performance des salariés demeure, à ce jour, une préoccupation majeure pour les entreprises et la communauté scientifique. La présente étude est justement menée afin d'apporter un modeste éclairage sur cette thématique. Sa particularité est qu'elle examine deux variables dont l'effet sur la performance au travail reste, en contexte ivoirien, non encore démontré. Il s'agit du rapport supérieur / subordonné et de l'aspiration professionnelle.

Pour ce faire, elle s'appuie sur deux approches théoriques, notamment la théorie de Leader-Member-Exchange (LMX) et la théorie sociale cognitive. Issu des travaux de G. Graen et *al.* (1973), le LMX se distingue des autres théories sur le leadership par le fait qu'elle se focalise essentiellement sur la relation individuelle entre un leader et chacun de ses subordonnés et fait de cette relation dyadique son niveau d'analyse (C. Gerstner & D. Day, 1997). Cette théorie se base sur un double postulat. Premièrement, le comportement du leader dépend de ses relations avec ses différents membres. Ce comportement serait donc constant et homogène à l'égard d'un membre particulier, mais hétérogène envers l'ensemble de ses membres. Deuxièmement, le modèle suppose que les perceptions, interprétations et réactions des membres envers le comportement du leader soient également différentes les unes par rapport aux autres. En d'autres termes, cette théorie suggère que les leaders n'adoptent pas le même style comportemental dans leurs interactions avec les différents membres de leur équipe. Ils développent, au contraire, une relation différente avec chaque subordonné, pouvant ainsi booster ou freiner la performance individuelle au travail.

La théorie sociale cognitive de Bandura est basée sur la notion d'interaction et connaît un développement important. Agentivité (rôle « moteur » de la personne) renvoyant à la puissance ou capacité d'agir, sentiment d'efficacité personnelle, buts et attentes de résultats en constituent les concepts pivots. Être agent signifie faire en sorte que les choses arrivent par son action propre et de manière intentionnelle. L'être humain agit de façon proactive en anticipant sur les résultats possibles de ses actions,

pas seulement de façon réactive en réponse à des feedbacks (A. Bandura, 2007). Celui-ci accorde une place importante aux facteurs cognitifs qui ont le pouvoir d'influer aussi bien le comportement que la perception de l'environnement. Selon lui, les humains ne répondent pas seulement à des stimuli. Ils sont caractérisés par cinq capacités fondamentales : la symbolisation, l'imitation, la prévoyance, l'autorégulation et l'auto-analyse qui leur permettent d'opérer des choix et de déterminer cognitivement leurs comportements. Grâce à ces différentes capacités, ils développent, en général, une perception de leurs propres habiletés et caractéristiques qui, par la suite, guideront leurs comportements et détermineront ce qu'ils tenteront d'accomplir, ainsi que la quantité d'efforts qu'ils déploieront en vue de la performance requise (A. Bandura, 1977).

A partir de ce cadre théorique et en tenant compte de l'objectif général de notre recherche, nous postulons que les rapports supérieur / subordonné et l'aspiration professionnelle influencent significativement la performance au travail chez les agents étudiés. Spécifiquement, deux hypothèses opérationnelles possibles peuvent être formulées.

*Première hypothèse: Les agents qui entretiennent des rapports professionnels harmonieux avec leurs supérieurs hiérarchiques sont plus performants au travail que ceux qui entretiennent des rapports de travail conflictuels avec ces derniers.*

*Deuxième hypothèse: Les agents ayant une aspiration professionnelle élevée sont plus performants au travail que leurs homologues chez qui cette aspiration est faible.*

## 1. Méthodologie

Successivement sont abordés les variables de l'étude, le terrain d'étude, les participants, le matériel de collecte des données et le déroulement de l'enquête.

### 1.1. Variables de l'étude

Elles portent sur le rapport supérieur / subordonné, l'aspiration professionnelle et la performance au travail.

Le rapport supérieur / subordonné réfère à la nature des relations de travail qui existent entre un supérieur hiérarchique et son subordonné. Cette variable admet deux modalités essentielles : rapports professionnels harmonieux et rapports professionnels conflictuels. Les rapports professionnels harmonieux sont emprunts de convivialité, de considération mutuelle, de rapprochement, de réciprocité, d'affinité, etc. Les rapports professionnels conflictuels sont marqués par de mauvaises relations de travail entre un supérieur hiérarchique et son subordonné. A ce niveau, les relations ne sont pas amicales.

Selon G. Rocher (1981), l'aspiration se situe entre la réalité et le rêve. Elle s'accroche à la réalité et se porte vers le rêve. Elle jette un pont entre les deux et

constitue le passage mental et affectif de l'un à l'autre. L'aspiration professionnelle est donc envisagée comme un désir tourné vers une fin ou un but pouvant être ici un statut professionnel d'un niveau supérieur. De nature qualitative, les deux modalités de cette variable sont : aspiration professionnelle élevée et aspiration professionnelle faible. L'aspiration professionnelle est élevée chez un sujet donné lorsqu'il manifeste une forte envie de gravir les échelons dans sa carrière professionnelle. Il refuse psychologiquement l'idée de rester statique à un même poste. L'aspiration professionnelle est faible chez un individu quand celui-ci manifeste peu ou pas d'intérêt de progresser dans sa carrière professionnelle.

La performance au travail se définit comme étant le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie de l'entreprise. C'est l'ensemble des comportements qu'a un individu au sein de son entreprise et qui lui permettent d'être efficace et efficient dans l'accomplissement de ses obligations professionnelles. Cette variable, de nature quantitative, est appréciée au moyen des notes obtenues par les agents.

### **1.2. Terrain d'étude**

L'étude est réalisée à Abidjan qui, selon la Direction de l'Inspection du Travail (2000), regroupe environ 87% des entreprises industrielles privées de la Côte d'Ivoire. En plus des unités industrielles qui en font sa force, Abidjan abrite tous les sièges des différents ministères du pays dont le Ministère pour la promotion du sport et du développement de l'économie sportive. Situé au Plateau, à l'immeuble Soghefia, ce Ministère est constitué de plusieurs services qui sont, entre autres, le cabinet, les administrations centrales rattachées au cabinet, la direction générale des sports et les établissements publics nationaux (Institut National de la Jeunesse et du Sport, Office National des Statistiques, Office Ivoirien des Sports Scolaires et Universitaires).

### **1.3. Participants**

Les sujets interrogés sont les agents du ministère concerné par notre étude. Ils sont sélectionnés grâce à la technique du plan factoriel. Selon H. Chauchat (1995), cette technique permet d'étudier l'influence d'un facteur déterminé et, d'une manière générale, d'analyser les relations qui existent entre deux et plusieurs variables, en effectuant ainsi toutes les combinaisons possibles des modalités des variables en présence. Sur la base du principe de combinaison des modalités des variables, nous obtenons  $F=2 \times 2=4$ , soit quatre combinaisons possibles représentant les quatre groupes expérimentaux (confère le tableau ci-après) :

**Tableau I : Répartition des groupes expérimentaux**

		Rapport supérieur/ subordonné		<b>Total</b>
		Harmonieux	Conflictuel	
Aspiration professionnelle	Elevée	Groupe 1 N=25	Groupe 2 N=25	<b>50</b>
	Faible	Groupe 3 N=25	Groupe 4 N=25	<b>50</b>
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Source : Loba (2021)

Le groupe 1 représente les travailleurs qui ont des rapports harmonieux avec leurs supérieurs et qui ont une aspiration professionnelle élevée. Le groupe 2 correspond aux travailleurs qui ont des rapports conflictuels avec leurs supérieurs hiérarchiques mais qui ont une aspiration professionnelle élevée. Le groupe 3 est celui des travailleurs qui ont des rapports harmonieux avec leurs chefs mais qui ont une aspiration professionnelle faible. Le groupe 4, quant à lui, est constitué des travailleurs qui entretiennent des rapports conflictuels avec leurs supérieurs hiérarchiques et qui ont une aspiration professionnelle faible.

En définitive, les participants de l'étude sont au nombre de cent. De sexe masculin, ils sont fiancés ou concubins et ont un âge compris entre trente-cinq et quarante ans. Ils sont tous des croyants et ont au moins sept ans d'expérience professionnelle. Certains sont titulaires d'une Licence tandis que d'autres ont un diplôme universitaire de technologie.

#### **1.4. Matériel de collecte des données**

Le questionnaire a été utilisé comme l'instrument de mesure. Il comprend quatre axes. Le premier prend en compte les caractéristiques sociodémographiques des sujets telles que l'âge, la religion, le diplôme, le statut matrimonial, l'ancienneté dans l'emploi. Les trois autres axes sont essentiellement constitués d'échelles de mesure. L'échelle du rapport supérieur / subordonné utilisée est une version adaptée de l'échelle de A. Benkarim (2016). Elle comporte vingt items, avec deux possibilités de réponse (Oui et Non). L'échelle de l'aspiration professionnelle est empruntée de H. Njengoué Ngamaleu et C. Olinga (2019). Elle comprend vingt-quatre items, avec deux modalités de réponse (D'accord et Pas d'accord). L'échelle de la performance au travail est une version adaptée de l'échelle développée par W. Balzer et *al.* (1997). Elle renferme treize items, avec quatre propositions de réponse accordées (Jamais ; Rarement ; Souvent et Toujours).



### 1.5. Déroutement de l'enquête

Après échange avec quelques directeurs de l'administration centrale et, surtout avec leur autorisation, l'enquête s'est déroulée du 20 avril au 03 mai 2021. Vu la sensibilité du sujet, nous avons créé une adresse électronique dont le mot de passe est communiqué aux salariés afin de garantir l'anonymat total. Ainsi, les participants sont amenés à télécharger le questionnaire à partir de leurs postes ordinateurs, à le remplir et à nous l'amener, grâce à cette adresse électronique sur une autre adresse électronique que leur avons communiquée. Cette méthode discrète employée a conduit à une adhésion volontaire des salariés qui se sont ainsi disposés à renseigner le questionnaire selon un mode de passation individuelle et confidentielle.

## 2. Résultats

Pour évaluer l'influence de chacune des variables indépendantes sur la performance au travail, nous avons utilisé l'analyse de variance multi-variée dont les résultats globaux sont consignés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau II : Résultats synthétiques de l'analyse de variance multi variée**

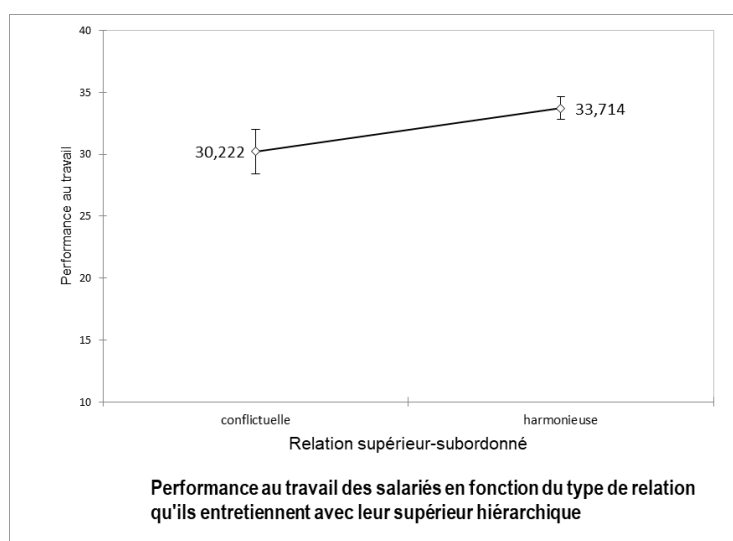
Sources de variations	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Relation supérieur-	1	174,603	174,603	11,940	0,001
Aspiration professionnelle	1	62,365	62,365	4,265	0,042
Modèle	2	236,968	118,484	8,102	<b>0,001</b>
Erreur	85	1243,032	14,624		
Total corrigé	87	1480,000			

Source : Traitement statistique des données (Loba, 2021)

Ce tableau met en évidence deux types de résultats, conformément aux deux variables indépendantes.

### 2.1. Rapport supérieur / subordonné et performance au travail.

L'indice de Snedecor  $F(1, 78) = 292,06$  sert à tester l'influence du rapport supérieur / subordonné sur la performance au travail. Cet indice est significatif au risque d'erreur de 1% et révèle une influence. La comparaison des scores moyens de performance au travail des salariés entretenant des rapports harmonieux avec leurs supérieurs hiérarchiques et de ceux ayant des rapports conflictuels avec ces derniers permet d'apprécier le sens de cette influence. Le graphique suivant en est une illustration.



**Figure 1 : Performance au travail en fonction du rapport supérieur / subordonné.**

Ce graphique montre clairement que le niveau moyen de performance semble être plus élevé chez les salariés entretenant des relations professionnelles harmonieuses avec leurs supérieurs hiérarchiques ( $m = 33,71$ ) que celui de leurs homologues qui entretiennent avec ces derniers des relations conflictuelles au travail ( $m = 30,22$ ). Cependant, cet écart perceptible entre les niveaux moyens de performance des deux groupes en comparaison est-il significatif ? Pour répondre à cette question, le test du t de Student est approprié. Le tableau ci-dessous présente l'application de ce test.

**Tableau III : Comparaison des niveaux moyens de performance au travail des salariés en fonction du rapport supérieur / subordonné à l'aide du « t de Student »**

Source	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Constante	34,425	0,572	60,165	<0,0001	33,287	35,563
Relation supérieur-subordonné conflictuelle	-2,565	1,106	-2,319	0,023	-4,764	-0,366
Relation supérieur-subordonné harmonieuse	0,000	0,000				

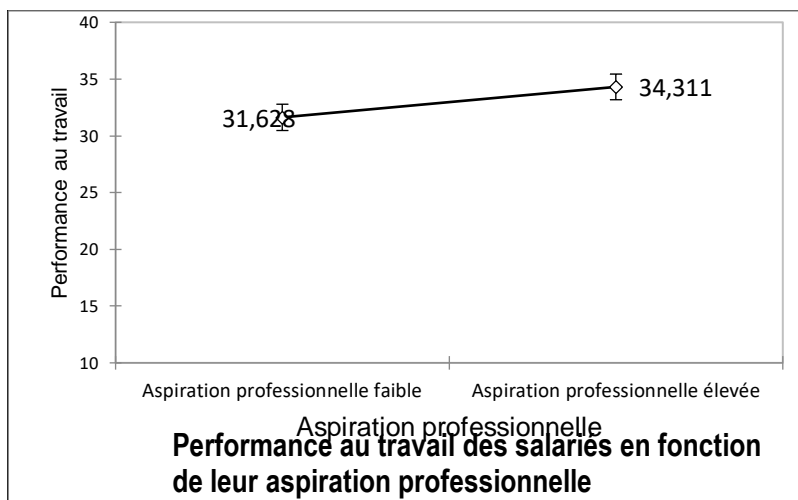
Source : Traitement statistique des données (Loba, 2021)

Ce tableau révèle que la valeur t servant à éprouver la différence entre les scores moyens de performance entre les sujets entretenant des relations professionnelles harmonieuses avec leurs chefs et ceux ayant des rapports professionnels conflictuels avec ces derniers est de -2,319. Celle-ci est significative au seuil de probabilité 0,023.

La première hypothèse est donc confirmée. Ainsi, les travailleurs qui entretiennent des rapports conflictuels avec leurs supérieurs hiérarchiques sont moins performants au travail que leurs collègues qui entretiennent des rapports harmonieux avec ces derniers.

## 2.2. *Aspiration professionnelle et performance au travail*

L'indice de Snedecor F (1, 78) = 292,06 sert à tester l'effet de l'aspiration professionnelle sur la performance au travail. Il est significatif au risque d'erreur de 1% et met en évidence une influence. La comparaison des scores moyens de performance au travail des salariés qui ont une aspiration professionnelle élevée et de ceux ayant une aspiration professionnelle faible indique le sens de cette influence (confère le graphique ci-après).



**Figure 2 : Performance au travail en fonction de l'aspiration professionnelle.**

D'après ce graphique, le niveau moyen de performance semble être plus élevé chez les salariés ayant une aspiration professionnelle élevée ( $m = 34,31$ ) que celui de leurs homologues qui ont une aspiration professionnelle faible ( $m = 31,63$ ). Toutefois, peut-on dire que cette différence perceptible entre les niveaux moyens de performance des deux groupes en comparaison est-elle significative ? La réponse à cette question mérite un recours au test du t de Student. Le tableau ci-dessous présente l'application de ce test.

**Tableau IV : Comparaison des niveaux moyens de performance au travail des salariés en fonction de leur aspiration professionnelle à l'aide du « t de Student »**

Sources de variations	Valeur	Erreur standard	t	Pr >  t	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Constante	34,425	0,572	60,165	<0,0001	33,287	35,563
Aspiration professionnelle faible	-1,843	0,892	-2,065	0,042	-3,617	-0,069
Aspiration professionnelle élevée	0,000	0,000				

Source : Traitement statistique des données (Loba, 2021)

Ce tableau indique que la valeur t servant à éprouver la différence entre les scores moyens de l'aspiration professionnelle sur la performance au travail est de -2,065. Celle-ci est significative au seuil de probabilité 0,042. La deuxième hypothèse est confirmée. Les travailleurs ayant une aspiration professionnelle faible sont moins performants au travail que leurs collègues qui ont une aspiration professionnelle élevée.

### 3. Discussion

L'objectif visé est d'examiner l'influence du rapport supérieur / subordonné et de l'aspiration professionnelle sur la performance au travail chez les agents du Ministère pour la promotion du sport et du développement de l'économie sportive. Pour atteindre cet objectif, nous avons émis deux hypothèses de travail qui ont été confirmées. D'une part, les agents qui entretiennent des rapports professionnels harmonieux avec leurs supérieurs hiérarchiques sont plus performants au travail que ceux qui entretiennent des rapports de travail conflictuels avec ces derniers. D'autre part, les agents qui ont une aspiration professionnelle élevée sont plus performants au travail que leurs homologues chez qui cette aspiration est faible.

Le premier résultat peut s'expliquer par le fait qu'un travailleur qui entretient des rapports conflictuels avec son supérieur hiérarchique n'est pas moralement à l'aise au travail. Le simple fait de le voir peut facilement l'indisposer et modifier son humeur au travail. La mauvaise humeur peut, à son tour, agir sur son enthousiasme et son ardeur dans la réalisation de ses obligations professionnelles. Ainsi, de façon progressive, son rendement au travail peut prendre un coup à cause justement de la démotivation. En effet, sur le plan psychologique, un travailleur étant en conflit relationnel avec son supérieur le désengage par rapport à la joie qu'il pouvait mettre dans l'accomplissement et la réussite des tâches et aussi son affection pour l'organisation. Ce résultat converge avec les conclusions d'autres études. En effet, des

recherches ont montré qu'une relation positive entre un subordonné et son supérieur est liée, notamment à une meilleure performance et une satisfaction générale (G. Graen et *al.*, 1982), des comportements discrétionnaires bénéfiques à l'organisation (S. Wayne et *al.*, 1997), de la satisfaction envers le supérieur (D. Duchon et *al.*, 1986), des comportements innovateurs (R. Basu & S. Green, 1997). Il est également démontré que la qualité de rapport entre un supérieur hiérarchique et son subordonné conduit à un attachement envers l'organisation (P. Nystrom, 1990), une meilleure évaluation des performances du subordonné (S. Wayne et *al.*, 2002) et moins de turnover (G. Graen et *al.*, 1982). De plus, S. Wayne et *al.* (op.cit.) ont montré que la qualité de la relation entre un employé et son supérieur hiérarchique direct influence la qualité de sa relation avec l'organisation qui l'engage.

Le deuxième résultat s'explique par le fait qu'un travailleur ayant une faible aspiration professionnelle pourrait être un individu qui souffre d'un manque de confiance en soi. S'estimant limité ou incapable d'affronter de nouvelles réalités, il préférerait se contenter de sa position actuelle. En effet, tout défi ou challenge a des implications qui, très souvent, sont contraignantes et restent, parfois, difficilement maîtrisables. Du coup, les insuffisances ou lacunes qu'il a peuvent faire qu'un tel sujet ne soit pas ambitieux, car toute évolution dans la carrière expose à des tâches complexes et à des responsabilités de plus en plus lourdes. Or, ce dernier ne pouvant y faire face, il décide de rester à son poste habituel qui, d'ailleurs, n'exige aucunement de lui la mise en œuvre de nouvelles compétences. Ce résultat est concordant avec les conclusions des recherches menées par plusieurs chercheurs. Selon des analyses effectuées, K. Salmela-Aro et *al.* (2012) soutiennent que le fait de poursuivre des aspirations de carrière pour des motifs plus autodéterminés, soit parce que l'aspiration est stimulante en soi ou parce qu'elle est jugée importante par l'employé, permettrait de prédire chez lui un plus grand succès subjectif. Par ailleurs, d'après S. Girouard (2013), au-delà du degré d'autodétermination pour poursuivre une aspiration, il semble que le type d'aspiration de carrière poursuivie par les travailleurs permet de prédire significativement leur perception de succès subjectif de carrière. Plus spécifiquement, les aspirations de carrière dites intrinsèques prédiraient positivement la perception de succès de carrière subjectif chez les individus. Autrement dit, ce type d'aspiration mènerait les travailleurs à un sentiment de réalisation par rapport à leurs objectifs personnels.

## Conclusion

Au terme de l'étude, nous pouvons retenir que, parmi une kyrielle de facteurs explicatifs de la performance au travail, la part du rapport supérieur / subordonné et de l'aspiration professionnelle reste tout aussi déterminante que les variables déjà identifiées. Par conséquent, nous préconisons de mûrir et d'enrichir les rapports supérieurs hiérarchiques / subordonnés par un rapprochement et une réciprocité en termes comportementaux. En effet, de bonnes relations professionnelles participent à la création d'un collectif de travail solide et efficace. Dans cette perspective, les responsables pourraient organiser, de façon annuelle, des diners galas pour essayer de consolider l'atmosphère sociale de travail mais aussi initier une gamme de prix de distinction des meilleurs agents. Cela pourrait créer une certaine émulation entre les travailleurs. Il serait aussi souhaitable de favoriser un bon climat de confiance en aidant les uns et les autres à se développer personnellement. Dans ce sens, il serait avantageux d'organiser fréquemment des séminaires de formation sur les opportunités et privilèges liés à l'évolution dans la carrière en vue de booster les agents qui ont une faible aspiration professionnelle.

Cette étude reste, toutefois, limitée par le fait que ses résultats ne peuvent être généralisables au regard de la taille de l'échantillon qui n'est pas tout aussi importante. Egalement, le questionnaire utilisé ne peut permettre réellement de cerner certains aspects relatifs à la motivation des sujets à cause des modalités de réponses prédéfinies qui canalisent d'emblée l'opinion de ceux-ci. Dès lors, toute recherche ultérieure prenant en compte ces deux limites pourrait être porteuse.

## Références bibliographiques

- AMIT Raphael & MULLER Eitan, 1995, Push and pull entrepreneurship, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 12(4): 64-80.
- BALZER William, KIHM Jenifer, SMITH Patricia., IRWIN Jennifer, BACHIOCHI Peter, ROBIE Chet, SINAR Evan & PARRA, Luis, 1997, *User's manual for the Job Descriptive Index (JDI; 1997 Revision) and the Job in General (JIG) Scales*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University.
- BANDURA Albert, 1977, *Social learning theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BANDURA Albert, 2007, *Auto-efficacité : Le sentiment d'efficacité personnelle*, Paris, De Boeck, 2e éd.

- BARET Pierre, 2006, L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? *2<sup>ème</sup> journée de recherche du CEROS*, pp. 1-24.
- BASU Rupa and GREEN Stephen, 1997, Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads, *Journal of Applied Social Psychology*, 27, pp. 477-499.
- BENKARIM Amal, 2016, LMX à distance : Analyse qualitative et développement d'une échelle de mesure, *Mémoire de maîtrise en relations industrielles*, Université de Montréal.
- BUNDERSON Stuart, 2001, « How Work Ideologies Shape the Psychological Contracts of Professional Employees: Doctors' Responses to Perceived Breach », *Journal of Organizational Behavior*, 22, 717-741.
- CAMPBELL John, 1990, *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
- CHAUCHAT Hélène, 1995, *Exercices corrigés: méthode d'enquête en psychosociologie*, Paris, Dunod.
- Direction de l'Inspection du Travail, 2000, Evolution des conflits sociaux dans le monde du travail en Côte d'Ivoire de 1994 à 2000, *Document*, Abidjan.
- DUCHON Dennis, GREEN Stephen et TABER Thomas, 1986, Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences, *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 56-60.
- GAKOVIC Anika & TETRICK Lois, 2003, Psychological Contract Breach as a Source of Strain for Employees, *Journal of Business and Psychology*, 18, pp. 235-246.
- GERSTNER Charlotte & DAY David, 1997, Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues, *Journal of Applied Psychology*, 82, n°6, pp. 827-844.
- GIROUARD Sarah, 2013, L'influence des aspirations de carrière sur le succès de carrière et le bien être subjectif des individus au travail, *Rapport sommaire publié en mai 2013 / portailrh.org / sondage*.
- GRAEN George, ORRIS Burdeane & JOHNSON Thomas, 1973, Role Assimilation Processes in a Complex Organization, *Journal of Vocational Behavior*, 3, pp. 395-420.
- GRAEN George, NAVAK Michael et SOMMERKAMP Patricia, 1982, The effects of leader-exchange-member and job design on productivity and satisfaction:

- Testing a dual attachment model, *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, pp. 109-131.
- HACKMAN Richard & OLDFHAM Greg, 1976, Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp. 250-279.
- JOHNSON Jonathan et O'LEARY-KELLY Anne, 2003, The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, pp. 627-647.
- KAHN Robert, WOLFE Donald, QUINN Robert, SNOEK Diederick. & ROSENTHAL Robert, 1964, *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*, New York, Wiley.
- KANFER Ruth & HEGGESTAD Eric, 1997, Motivational traits and skills: A person-centered approach to work motivation. In B. M. Staw, & L. L. Cummings, *Research in organizational behavior*, vol. 19 (pp. 1}56). Greenwich, CT: JAI Press, Inc.
- KICKUL Jill, LESTER Scott et BELGIO Elisabeth, 2004, « Attitudinal and Behavioral Outcomes of Psychological Contract Breach: A Cross Cultural Comparison of the United States and Hong Kong Chinese », *International Journal of Cross Cultural Management*, 4 (2), pp. 229-253.
- LESTER Scott, TURNLEY William, BLOODGOOD James et BOLINO Mark, 2002, « Not Seeing Eye to Eye: Differences in Supervisor and Subordinate Perceptions and Attributions for Psychological Contract Breach », *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 39-56.
- LITTUNEN Hannu, STORHAMMAR Esa & NENONEN Tuomo, 1998, The survival of firms over the critical first 3 years and the local environment, *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, vol. 10, pp. 189-202.
- MCDONALD David et MAKIN Peter, 2000, « The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff », *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (2), pp. 84-91.
- MEYER John, BECKER Thomas & VANDENBERGHE Christian, 2004, Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model, *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 991-1007.
- MORRISON Elizabeth et ROBINSON Sandra, 1997, « When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops », *Academy of Management Review*, 22 (1), pp. 226-256.



- NJENGOUÉ NGAMALEU Henri Rodrigue et OLINGA Céline Dang, 2019, Aspirations socioprofessionnelles et stratégies de développement de carrière chez les enseignants du secondaire au Cameroun, *Formation et Profession*, 27(1), pp. 84-100.
- NYSTROM Paul, 1990, Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers, *Group and Organization Studies*, 15, pp. 296-312.
- RAJA Usman, JOHNS Gary et NTALIANIS Filotheos, 2004, « The impact of personality on psychological contracts », *Academy of Management Journal*, vol. 47, n°3, pp. 350-367
- ROBINSON Sandra, 1996, « Trust and Breach of the Psychological Contract », *Administrative Science Quarterly*, 41, pp. 574-599.
- ROBINSON Sandra et ROUSSEAU Denise, 1994, Violating the psychological contract: Not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, p. 245-259.
- ROCHER Guy, 1981, « Pour une théorie psychosociologique des aspirations », dans R. Bédard et al., *Le projet A.S.O.P.E : son orientation, sa méthodologie, sa portée sociale et ses réalisations*, *Les Cahiers d'A.S.O.P.E*, vol. VII, pp. 40-83.
- SALMELA-ARO Katariina, MUTANEN Pertti & VUORI Jukka, 2012, Promoting career preparedness and intrinsic work-goal motivation: RCT intervention, *Journal of Vocational Behavior*, 80, pp. 67 - 75.
- SHANE Scott, LOCKE Edwin and COLLINS Christopher, 2003, "Entrepreneurial motivation", *Human Resource Management Review*, vol. 13, n°. 2, pp. 257-279.
- SINGH Gangaram et DENOBLE Alex, 2003, Early Retirees As the Next Generation of Entrepreneurs, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(3), pp. 207 - 226.
- SONNENTAG Sabine & FRESE Michael, 2005, Performance Concepts and Performance Theory. In book, *Psychological Management of Individual Performance*, (pp.1-25).
- SUTTON Gigi et GRIFFIN Mark, 2004, Integrating expectations, experiences, and psychological contracts violations: A longitudinal study of new professionals, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 77, pp. 493-514.
- SWIERCZEK Fredric & THANH HA Thai, 2003, Motivation, entrepreneurship and the performance of smes in Vietnam, *Journal of Enterprising Culture*, vol. 11, pp. 47-68.
- TEKLEAB Amanuel, TAKEUCHI Riki and TAYLOR Susan, 2005, « Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and

employee reactions: The role of contract violations», *Academy of Management Journal*, vol. 48, n°1, pp. 146-157

TURNLEY William et FELDMAN Daniel, 1999, « The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect », *Human Relations*, 52 (7), pp. 895-922.

TURNLEY William, BOLINO Mark, LESTER Scott and BLOODGOOD James, 2003, The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviours, *Journal of Management*, vol. 29, n°2, p. 187-206.

TURNLEY William et FELDMAN Daniel, 2000, Re-examining the effects of the psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, pp. 25-42.

WAYNE Sandry, SHORE Lynn and LIDEN Robert, 1997, Perceived Organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 82-111

WAYNE Sandry, SHORE Lynn, BOMMER William and TETRICK Lois, 2002, The Role of Fair Treatment and Rewards in Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), pp. 590-598