



# Échange supérieur/subordonné et performance au travail des agents publics dans les pays en développement : Cas du Cameroun

Maximilien Magloire Abe Bitha, Éric Noel Anaba Ehongo, Gilles Célestin Etoundi Eloundou

DANS **REVUE MANAGEMENT & INNOVATION** 2023/2 N° 8 , PAGES 72 À 95  
ÉDITIONS **ÉDITIONS EMI**

ISSN 2658-9222

DOI 10.3917/rmi.208.0072

Date de mise en ligne : 12/01/2024

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-management-et-innovation-2023-2-page-72?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Éditions EMI.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# Échange supérieur/subordonné et performance au travail des agents publics dans les pays en développement : Cas du Cameroun

## Leader-member exchange and work performance of public employees in developing countries: The case of Cameroon

**Maximilien Magloire ABE BITHA**

GRIMO, Université de Douala-Cameroun  
maximilien.magloire@yahoo.com

**Éric Noel ANABA EHONGO**

GRIMO, Université de Douala-Cameroun  
anaba501@yahoo.com

**Gilles Célestin ETOUNDI ELOUNDOU**

GRIMO, Université de Douala-Cameroun  
etoundi\_eg@yahoo.fr

### Résumé

L'objet de cet article est d'examiner l'effet des dimensions de l'échange supérieur/subordonné, valorisées par Liden et Maslyn (1998), sur la performance au travail des employés du secteur public camerounais. Pour ce faire, une enquête a été réalisée auprès de 340 agents publics. Les tests effectués sur la base de l'analyse factorielle et de la méthode des équations structurelles ont révélé trois principaux résultats : les relations interpersonnelles de haute qualité entre supérieur hiérarchique et subordonnés induisent la performance des subordonnés à leurs postes de travail, les variables affection et loyauté ont une influence positive et significative sur la performance au travail des subordonnés, la prise en compte des attentes (feed-back, mentorat, équité,) comme pratiques managériales et organisationnelles influe sur les relations d'échange supérieur/subordonné et optimise la performance des subordonnés dans l'administration publique camerounaise.

**Mots-clés** : Echange supérieur/subordonné, performance au travail, agents publics, Cameroun.

## Abstract

The purpose of this article is to examine the effect of the dimensions of leader-member exchange, highlighted by Liden and Maslyn (1998), on the work performance of Cameroonian public sector employees. To this end, a survey of 340 public servants was conducted. The tests were carried out using factor analysis and the structural equation method. They revealed three main results: high quality professional relations between leaders and members lead to better performance by subordinates in their jobs; affection and loyalty have a positive and significant influence on member work performance; the consideration of expectations (equity, feedback, mentoring) in managerial and organizational practices influences the exchange relations between leaders and members and optimizes the performance of members in the Cameroonian public administration.

**Keywords:** Leader-member exchange, work performance, public employees, Cameroon

## Introduction

Dans nombre de pays, notamment les pays en développement, la performance individuelle au travail suscite de plus en plus l'intérêt chez les chercheurs comme chez les praticiens. Admise comme aiguillon de la réussite et vecteur stratégique de compétitivité, la performance individuelle au travail aurait des effets sur la satisfaction des clients ou usagers (Biswakarma, 2016) et conduirait à l'efficacité des organisations (Podsakoff et Mackenzie, 1997). Dans cette veine, les organisations sont à la quête d'employés hautement performants pour garantir la réalisation des tâches avec un haut niveau de performance (Vivesweran et Ones, 2001), constituer une source de pérennité (Pulakos et al. 2002), et activer la reconnaissance au travail (Njoya, 2017).

Divers travaux et débats dans ce domaine sont consacrés depuis plus de deux décennies à l'identification des facteurs ou déterminants de l'ensemble des comportements mis en valeur par la performance individuelle au travail. Cependant, la plupart des travaux dans cette veine aboutissent à des résultats variés selon le contexte et l'orientation retenue. A titre d'illustration, Sankose et Goktepe (2021) montrent que l'environnement de travail joue un rôle déterminant dans le processus qui conduit les employés à faire preuve de performance individuelle au travail en Turquie. En Indonésie, Hardiyanto et Hendarjah (2021) trouvent que la satisfaction liée à la rémunération influe positivement sur la performance individuelle des salariés. En France, Roussillon Soyer et al. (2018) soutiennent

que les primes contingentes et la motivation agissent de façon positive et interactive sur la performance individuelle des salariés. Toujours en France, Nande et Commeiras (2020) trouvent que le bien-être lié au rapport à la hiérarchie agit positivement sur la performance des employés.

Un nombre restreint d'études observe les liens entre les dimensions de l'échange supérieur subordonné (ESS) ou LMX en anglais (Leader-member exchange) et la performance au travail des employés, notamment dans le secteur public des pays en développement (PVD). Pourtant, un tel sujet présente un intérêt particulier aussi bien pour les chercheurs que pour les praticiens en management public. En effet, selon Atatsi et al. (2020), l'explication de la performance individuelle au travail par l'ESS peut constituer une esquisse de solution au problème d'efficacité et d'efficience des administrations publiques dans les pays en développement. Dans ces pays, engagés dans des réformes de type « Nouvelle Gestion Publique » (NGP), les responsables publics s'intéressent prioritairement à l'efficience de leur organisation en négligeant la réponse aux besoins de la société (Amar et Berthier, 2007). Selon Emery, Martin et al. (2007), ceci amène les employés des services publics à être souvent désorientés voire démotivés lorsqu'ils font face à de nouvelles pratiques et à de nouvelles valeurs auxquelles ils ne s'identifient pas toujours.

Au Cameroun par exemple, en dépit des réformes en cours dans le secteur public, les dirigeants et leurs subordonnés n'arrivent pas à traduire dans les faits la politique de modernisation valorisée par le gouvernement<sup>1</sup>. Selon le Document de Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND30), cela ouvre la voie aux comportements déviants et dysfonctionnels que l'on observe chez la plupart des agents publics tels que l'individualisme, l'absentéisme, le mauvais traitement des usagers, la corruption, et les détournements de fonds. Par ailleurs, malgré les efforts des pouvoirs publics à encourager les managers et les cadres à connaître leurs subordonnés et à échanger avec eux (CAFRAD, 2000)<sup>2</sup>, les relations interpersonnelles entre supérieurs et subordonnés semblent difficiles et se fondent sur des pratiques ayant cours dans les structures très hiérarchisées de type bureaucratique (Noah et Douanla, 2022).

Le présent travail vise ainsi à examiner l'effet des dimensions de l'échange supérieur/subordonné sur la performance au travail des employés du secteur public des PVD et singulièrement au Cameroun afin d'orienter les managers publics dans la prise de décision. Dans cette optique, la question suivante peut dès lors se poser : « **quel est l'effet des dimensions de l'ESS sur la performance des employés et quelle pourrait en être la portée pour la gestion des ressources humaines dans le secteur public camerounais ?** ». A travers cette réflexion, les managers et toutes les personnes ayant une orientation de praticien pourront comprendre que les relations interpersonnelles de haute

---

<sup>1</sup> Pour plus de détails, consulter : « Le leadership dans la fonction publique camerounaise », colloque national sur la modernisation de la fonction publique camerounaise : états de lieux, défis et perspectives, Yaoundé, 13-15 janvier 2020.

<sup>2</sup> Cf. « Les défis de l'administration publique camerounaise », séminaire sur la formation en éthique professionnelle pour les fonctionnaires d'aujourd'hui, Tanger, Maroc, du 22 mai au 2 juin 2000.

qualité entre supérieur hiérarchique et subordonnés sont une nécessité fondamentale permettant d'assurer la performance des subordonnés à leurs postes de travail.

Dans la première partie, nous présentons une récession des écrits sur le lien théorique entre ces deux construits. Dans la deuxième partie, nous mettrons en évidence la méthode utilisée ainsi que les données et leur traitement. Puis, nous discutons les résultats obtenus et dégageons les implications. En fin, nous proposons une conclusion.

## 1. Cadre théorique

Établir le lien entre l'ESS et la performance au travail nécessite de définir en premier lieu, et ce de façon opérationnelle, les deux concepts pris isolément. La caractérisation de ces concepts permettra, dans un second temps, de ressortir les imbrications entre eux.

### 1.1. L'ESS : une approche dyadique du leadership en contexte de travail

La recherche sur le leadership suggère, depuis plus de quatre décennies, que cette disposition caractéristique des leaders influence les attitudes et les comportements des subordonnés (Robbins et Judge, 2015). Bien que la plupart des travaux dans ce domaine considèrent le leadership comme une caractéristique du leader ou une fonction du comportement de cet acteur organisationnel clé, le niveau d'analyse pertinent dans les recherches développées actuellement est la relation dyadique entre le leader et ses subordonnés. En effet, trois grandes approches généralement valorisées en psychologie sociale des organisations inspirent la plupart des travaux sur le leadership : l'approche par les traits de personnalité, l'approche comportementale, et l'approche contingente.

L'approche par les traits de personnalité tend à montrer que certaines personnes seraient dotées de traits spécifiques pour assurer le leadership (Judge et al. 2002). De ce fait, cette approche permet de différencier les leaders des non-leaders en se focalisant sur certaines qualités ou caractéristiques personnelles. Parmi les efforts visant à isoler les traits de personnalité des leaders, la taxonomie de McCrae et Costa (1997) communément appelée « modèle des Big Five » occupe une place de choix. Elle soutient l'idée selon laquelle cinq dimensions fondamentales (l'extraversion, la conscience, la stabilité émotionnelle, et l'ouverture à l'expérience) représenteraient les traits de personnalité les plus importants des leaders efficaces.

L'approche comportementale se propose par contre de distinguer les leaders des non leaders en se fondant sur l'identification de leurs comportements spécifiques (Robbins et Judge, 2015). Les recherches dans cette veine s'inspirent de plus en plus de deux dimensions indépendantes (la considération, et la structuration), isolées par analyse factorielle par deux équipes de chercheurs aux Etats-Unis : la première mène ses travaux à l'université de l'Ohio tandis que la seconde œuvre au sein de l'université de Michigan. Selon Judge, Piccolo et Iles (2004), la considération est la capacité d'un leader à être attentif aux besoins des salariés et à leurs témoigner de l'estime et du respect. Par contre, la structuration est la

capacité du leader à définir et à organiser son rôle et celui de ses subordonnés en vue de l'accomplissement d'un but.

L'approche contingente, quant à elle, offre l'opportunité à toutes les personnes qui s'y intéressent de repérer les facteurs de contexte qui accompagnent l'efficacité des styles de leadership. Parmi les théories s'inscrivant dans ce cadre, la théorie de l'ESS retient de plus en plus l'attention des chercheurs et praticiens pour deux raisons fondamentales (Dulebohn et al. 2012). D'une part, elle se focalise sur les relations interpersonnelles qui s'établissent entre le leader et ses subordonnés pris isolément. D'autre part, la théorie de l'ESS montre que les supérieurs hiérarchiques classent leurs subordonnés en deux catégories (appelées out-group et in-group) et développent différentes formes de relation avec chacun d'eux. Avec les membres de l'out-group, les relations d'échange s'établissent sur la base de clauses contractuelles et se limitent généralement à ce qui est exigé dans le cadre du poste de travail. Par contre, avec les membres de l'in-group, la relation d'échange est mise en œuvre avec des subordonnés qui ont des contributions dépassant ce qui est formellement imposé. Dans cette dernière perspective, l'ESS peut être caractérisée par l'affection, la loyauté, la contribution et le respect professionnel (Liden et Maslyn, 1998).

Selon Liden et Maslyn (1998), l'affection désigne l'attraction mutuelle qui peut exister entre le supérieur hiérarchique et son subordonné du fait de leurs relations interpersonnelles. La loyauté réfère au soutien apporté à l'autre en public dans la réalisation des activités ou des buts communs. La contribution est une perception de l'apport de chaque membre de la dyade à l'atteinte des objectifs organisationnels. Quant au respect professionnel, il met en exergue la réputation acquise à l'intérieur ou l'extérieur de l'organisation par chaque partie prenante à l'échange, du fait de l'excellence dans son champ de travail.

La théorie de l'ESS a été présentée pour la première fois en 1973 par Dansereau, Cashmar et Graen sous le nom de « modèle de l'appariement vertical ». Les travaux dans cette veine (Liao et Hui, 2021 ; Akanni, 2014 ; Dulebohn et al. 2012 ; Liden et al. 1997) montrent que ce modèle théorique conduit à une rupture avec les travaux antérieurs, centrés sur les traits de personnalité ou sur le comportement, qui concevaient le leadership comme une relation globale entre le leader et la totalité de ses subordonnés.

Au regard de la revue de la littérature effectuée, la théorie de l'ESS trouve son origine dans la théorie de rôle (Khan et al. 1964) qui postule que les subalternes dans une organisation exécutent leur travail en adoptant des attitudes et des comportements attendus par leurs supérieurs hiérarchiques (Dulebohn et al. 2012). Selon Liden et al. (1997), la théorie de l'ESS serait également associée à la théorie de l'échange social. Blau (1964, p. 93) précise que l'échange social regroupe « les faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non spécifiques et dont la nature de la contrepartie ne peut être négociée mais doit être laissée à la discrétion de son auteur ». Dans cette perspective, le supérieur hiérarchique accorde certains avantages aux employés avec lesquels il a une relation de travail de qualité. En échange de ces avantages, les supérieurs hiérarchiques s'attendent à ce que leurs subordonnés s'engagent dans la réalisation des objectifs organisationnels au-delà des exigences formelles de leurs postes de travail.

Pour Liao et Hui (2021), la théorie de l'ESS prend aussi en compte les principes associés à la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll (1989). Suivant cette perspective, ce qui motive le comportement des individus est leur tendance à rechercher, préserver, protéger et accroître les éléments qu'ils estiment, qui ont de la valeur pour eux et auxquels ils accordent de l'importance. Dans le cadre de l'échange entre supérieur et subordonnés, ceci conduirait les membres de la dyade à échanger des ressources particulières telles que l'autonomie, le soutien organisationnel perçu, la promotion du bien-être, l'estime de soi, ou l'échanges d'informations afin que la relation d'échange se développe et soit efficace. Martin et al. (2015) montrent que la théorie de l'ESS est très utile pour expliquer la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'innovation, le climat social, et la performance individuelle des employés. Toutefois, d'autres recherches montrent la théorie de l'ESS fait l'objet de critiques multiformes. A titre d'illustration, Schriesheim et al. (1999) indiquent que la théorie de l'ESS souffre d'un biais conceptuel en ceci qu'il y a encore tant de désaccords quant à la définition de l'ESS en tant que construit ainsi qu'une absence d'orientations claires sur la manière de développer cette théorie. Pour AKanni (2014), la diversité des échelles de mesure de l'ESS ne facilite pas la comparaison entre les résultats des études dans ce domaine.

## **1.2. La performance individuelle au travail : définition et contenu théorique**

La performance individuelle au travail est une notion de plus en plus utilisée dans les travaux de psychologie industrielle, de gestion des ressources humaines et de comportement organisationnel (Charles-Pauvers et al. 2006). Paradoxalement, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait des conceptions multiples valorisées par les chercheurs et praticiens. Elle est généralement appréhendée comme des comportements ou des actions individuelles qui influencent la réalisation des objectifs organisationnels. Dans cette perspective, la conception de la performance individuelle au travail de Motowidlo (2003) ainsi que celle de Campbell et Wiernik (2015) font référence.

Motowidlo (2003, p. 39) propose de définir la performance individuelle au travail comme la « valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ». La performance au travail représente par conséquent un ensemble de comportements individuels, valorisés et attendus par l'organisation, qui influenceraient la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité des services, orientation clients) en fonction des tâches à réaliser et du temps (Viswesvaran et Ones, 2001).

Campbell et Wiernik (2015) définissent la performance individuelle au travail comme « un ensemble de comportements ou d'actions individuelles qui contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels à des degrés divers » (p. 67). Cette conception de la performance individuelle au travail, avec laquelle nous sommes en accord, sous-tend plusieurs propositions importantes (Ramos-Villagrasa et al. 2019). D'une part, elle permet de faire une distinction claire entre les actions qui relèvent de l'atteinte des objectifs organisationnels et celles qui ne figurent pas dans la description du travail. D'autre part, elle montre que la

performance au travail est un ensemble de comportements et non pas les variables qui déterminent ces comportements ou leurs résultats. De ce fait, les connaissances, les habiletés, et le choix des comportements ne doivent pas être confondus avec la performance au travail.

Parmi les modèles de la performance individuelle au travail, la conception développée par Rotundo et Sackett (2002) fait de plus en plus l'objet d'attention chez les chercheurs comme chez les praticiens (Ramos-Villagrasa et al. 2019 ; Koopmans et al. 2011). Elle distingue la performance dans la tâche, la performance contextuelle, de la performance contreproductive. La performance dans la tâche réfère à l'ensemble des comportements, de nature contractuelle, qui contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels. Elle inclut notamment des comportements tels que l'exécution des tâches, le maintien des connaissances à jour, la résolution de problèmes, la planification et l'organisation du travail (Koopmans et al. 2011).

La performance contextuelle correspond aux comportements qui contribuent à l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur l'environnement psychologique, social et organisationnel du travail. Il s'agit des comportements qui permettent aux employés de se soutenir mutuellement ou de faire preuve de loyauté et de soutien à l'égard de l'organisation qui les emploie (Roussillon Soyer et al. 2018). Les travaux dans cette veine (Organ et Ryan, 1995 ; Veličkovska, 2017), menés sous le prisme de la citoyenneté organisationnelle, regroupent généralement ces comportements selon qu'ils sont centrés sur l'individu (par exemple l'altruisme, la courtoisie, le réconfort) ou qu'ils s'orientent vers l'organisation (par exemple la vertu civique, le professionnalisme, l'esprit d'équipe).

Quant à la performance contreproductive, elle réfère à l'ensemble des comportements ou d'actes volontaires distincts qui nuisent ou ont l'intention de nuire à l'organisation et à ses parties prenantes (Sackett, 2002). Robinson et Bennett (1995) suggèrent de différencier les comportements contreproductifs orientés vers l'organisation tels que la destruction des biens ou le retrait organisationnel, des comportements contreproductifs qui affectent les individus en contexte de travail comme les insultes verbales, les rumeurs.

De nos jours, les mutations qui affectent la nature des emplois, l'organisation et la signification du travail (travail en équipe, gestion par projets, pratiques d'empowerment, orientation client) ont conduit les chercheurs et praticiens à étendre ce modèle en y incluant le concept de performance adaptative (Charbonnier-Voirin et Roussel, 2012). Hesketh et Neal (1999) définissent la performance adaptative comme la capacité des individus à s'adapter à des situations de travail dynamiques. Elle inclut notamment la capacité des salariés à faire preuve de créativité et apprendre continuellement, à gérer les situations stressantes ou urgentes, et à s'adapter à des contextes sociaux et culturels changeants (Charbonnier-Voirin et El Akremi, 2011). Ainsi, une personne qui fait preuve de performance adaptative est celle qui ajuste ses comportements aux demandes de travail, ou d'un environnement et d'évènements nouveaux (Johnson, 2001).

Les travaux théoriques et empiriques montrent ainsi que la performance individuelle au travail est un concept multidimensionnel et dynamique permettant d'appréhender les

comportements ou les actions individuelles qui influent sur la réalisation des objectifs organisationnels. Dans cette veine, les performances dans la tâche, contextuelle, contreproductive et adaptative représentent quatre dimensions distinctes facilitant de nos jours la mesure de la performance individuelle des employés (Ramos-Villagrasa et al. 2019).

### **1.3. L'influence de l'ESS sur la performance individuelle au travail**

Dans une méta-analyse récente, Martin et al. (2015) montrent que la qualité de la relation entre le manager et chacun de ses subordonnés est un facteur fort déterminant de la performance individuelle des employés en contexte de travail. Selon ces auteurs, un ESS de haute qualité caractérisé par l'affection, la loyauté, la contribution et le respect mutuel influe positivement sur la performance dans la tâche et la performance contextuelle des employés. Par contre, les relations interpersonnelles de qualité faible entre le leader et ses subalternes conduisent généralement les salariés à adopter des comportements contreproductifs. Dans le même ordre d'idées, Gerstner et Day (1997) voire Wayne et Stilwell (1993) ont relevé que la qualité de l'ESS au sein des dyades leader-subordonné influence les attitudes des employés, leurs capacités et leurs tendances en leur permettant d'adopter des comportements qui soutiennent l'atteinte des objectifs organisationnels à des degrés divers. Dans les pays en développement, des études empiriques soutiennent de plus en plus l'existence de liens significatifs entre l'ESS et la performance des employés en contexte de travail. Toutefois, les travaux empiriques sur la relation entre l'ESS et la performance des employés dans le secteur public sont rares. En Indonésie, Senen, Symyati et Khotijah (2022) établissent un lien positif entre l'ESS et les comportements de citoyenneté valorisés par l'ensemble des employés de l'agence nationale de la fonction publique dans la région III Bandung. En effet, ils montrent que l'ESS influe positivement sur la citoyenneté organisationnelle des employés du secteur public, car leurs résultats montrent que l'ESS influence les comportements de citoyenneté des employés du secteur public indonésien à 71,5%.

Au Ghana, Atatsi et al. (2020) ont mené une étude qui met en exergue les liens entre l'ESS, les comportements de citoyenneté organisationnelle et la performance dans la tâche. Elle s'appuie sur des données d'un échantillon de 498 enseignants de six universités d'enseignement technique. Leurs résultats montrent que la relation directe entre l'ESS et la performance dans la tâche est non significative. Par contre, cette relation devient significative et positive lorsque les comportements de citoyenneté sont utilisés comme des médiateurs dans la relation entre l'ESS et la performance des enseignants du supérieur au Ghana.

Toujours au Ghana, Alabi (2012) a réalisé une étude empirique qui examine la relation entre la qualité de l'ESS, l'efficacité du leadership, et le comportement de citoyenneté organisationnelle. Elle se fonde sur des données collectées auprès de 600 individus constitués d'employés administratifs et d'universitaires dans les établissements d'enseignement supérieur. Ses résultats montrent que l'ESS et l'efficacité du leadership ont une influence statistique significative sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. En outre, trois dimensions de l'ESS (affection, contribution, respect

professionnel) ont une influence significative sur la citoyenneté organisationnelle des employés.

Il ressort de cette revue de la littérature que ces études se focalisent en général sur le lien entre l'ESS et les comportements de citoyenneté organisationnelle des employés. De ce fait, elles n'intègrent pas les autres dimensions de la performance des employés en contexte de travail. En outre, un nombre très restreint de recherches analysent ce lien mettant en exergue l'effet des dimensions de l'ESS sur la performance individuelle des salariés. Cette étude tente de combler ce vide en examinant le lien direct entre les dimensions de l'ESS (affection loyauté, contribution, respect professionnel) et la performance au travail des employés dans le secteur public camerounais. Dans cette perspective, nous formulons les attentes théoriques ci-après.

**H (1) :** Au Cameroun, la dimension « affection » de l'ESS a un effet positif sur la performance individuelle au travail des employés du secteur public.

**H (2) :** La dimension « loyauté » a un effet positif sur la performance individuelle au travail des employés du secteur public.

**H (3) :** La dimension « contribution » de l'ESS a un effet positif sur la performance individuelle au travail des employés du secteur public.

**H (4) :** La dimension « respect professionnel » a un effet positif sur la performance individuelle au travail des employés du secteur public.

## 2. Méthodologie de la recherche

L'objectif affiché dans la présente étape est de présenter, dans un premier temps, la population et l'échantillon de l'étude. Ensuite, les variables utilisées et le traitement des données seront dévoilé.

### 2.1. Populations et échantillon de l'étude

Les données utilisées dans cette étude ont été collectées entre mars et juillet 2021 dans les villes de Douala et de Yaoundé. En tant que capitale économique et politique respectivement, ces deux grandes villes abritent 40% des agents de la Fonction publique au Cameroun (INS, 2016). Un échantillon de 340 agents de la Fonction publique a été sélectionné par la procédure d'échantillonnage non aléatoire. C'est une méthode qui consiste à sélectionner dans une population cible des unités qui répondent à certains critères pratiques tels que l'accessibilité, la disponibilité, la proximité mais aussi le désir de prendre part à l'enquête (Dörnyei, 2007).

Le tableau 1 montre que la majorité des répondants sont des hommes (60,58%). Suivant le statut matrimonial, les personnes qui vivent en couple sont majoritaires et représentent plus de 64% de l'échantillon global. 56,21% des personnes ayant participé à l'enquête ont un âge

compris entre 20 et 40 ans, tandis que 56,17% ont le statut de fonctionnaire. Ensemble, les participants à cette étude ont un ESS d'une durée moyenne de 3,16 ans.

**Tableau 1: Caractéristiques de l'échantillon**

Variables	Catégorisation	Effectifs	%
Genre	Masculin	206	60,58
	Féminin	134	39,42
Situation matrimoniale	Célibataire	105	30,9
	Marié (e)	197	58,1
	Union libre	20	5,9
	Divorcé (e)	10	2,9
	Veuf	8	2,1
Age	[20-30]	74	21,8
	[31-40]	117	34,41
	[41-50]	103	30,29
	[51-60]	46	13,52
Statut dans l'administration	Contractuel	149	43,82
	Fonctionnaire	191	56,17
Ancienneté dans le secteur public	≤1 an	11	3,2
	1 an	16	4,7
	[1-4 ans]	79	23,2
	[5-9 ans]	79	23,2
	10 ans	34	10,0
	≥ 10 ans	121	35,6
Durée de l'ESS	≤1 an	23	6,74
	1 an	59	17,35
	[1-4 ans]	156	45,88
	[5-9 ans]	55	16,17
	10 ans	15	4,41
	≥ 10 ans	32	9,41
Ville de résidence	Douala	225	66,18
	Yaoundé	115	33,82

## 2.2. Mesure des variables

Les énoncés de mesure des variables utilisées dans cette étude sont tirés de la littérature et adaptés au contexte de l'étude (Tableau 2). Tous les items ont été mesuré suivant une

échelle de Likert de 5-points allant de (1) « pas du tout d'accord » à (5) « tout à fait d'accord ».

### 2.2.1. Echange supérieur/subordonné (ESS)

L'ESS a été mesuré par la version courte de l'échelle proposée par Liden et Maslyn (1998). Celle-ci est constituée de quatre dimensions composées chacune de trois (03) items : l'affection, la loyauté, la contribution, et le respect professionnel.

### 2.2.2. Performance individuelle au travail

L'échelle de la performance individuelle au travail utilisée dans cette étude est celle développée par Koopmans et al. (2013). Elle est construite à partir de dix-huit (18) items permettant de mesurer la performance individuelle au travail des employés, en tenant compte de trois aspects. Le premier mesure la performance dans la tâche, le deuxième la performance contextuelle, et le troisième la performance contreproductive. Cette échelle, qui possède de bonnes propriétés psychométriques dans différentes catégories socioprofessionnelles a déjà été utilisée dans plusieurs contextes culturels (Ramos-Villagrasa et al. 2019).

**Tableau 2 : Construits et mesure**

<p>1. Echange supérieur/subordonné (ESS)</p> <p><b>Affection</b></p> <p>J'aime mon supérieur hiérarchique plus que personne</p> <p>Mon supérieur hiérarchique est le type d'individu qu'on aimerait avoir pour ami</p> <p>J'ai beaucoup de plaisir à travailler avec mon supérieur hiérarchique</p> <p><b>Loyauté</b></p> <p>Mon supérieur hiérarchique défend mes actions à son supérieur même s'il ne connaît pas tous les faits du problème</p> <p>Mon supérieur hiérarchique viendrait à mon secours si j'étais « attaqué » par d'autres</p> <p>Mon supérieur hiérarchique me défendrait devant les autres dans l'organisation si j'avais fait une faute honnête</p> <p><b>Contribution</b></p> <p>Je fais du travail pour mon supérieur hiérarchique qui dépasse ma description d'emploi</p> <p>Je suis prêt à faire un effort supplémentaire afin d'aider mon supérieur hiérarchique à atteindre ses objectifs</p>
--

Ça ne me dérange pas de faire davantage d'efforts dans mon travail afin d'aider mon supérieur hiérarchique dans ses missions

#### Respect professionnel

Je suis impressionné des connaissances de mon supérieur hiérarchique dans son emploi  
Je respecte les connaissances et les compétences de mon supérieur hiérarchique dans son emploi

J'admire les habiletés professionnelles de mon supérieur hiérarchique

#### 2. Performance au travail

##### Performance dans la tâche

J'ai organisé mon travail pour le terminer à temps.

J'ai pris en compte les résultats que je devais obtenir avec mon travail.

J'ai pu établir des priorités dans mon travail

J'ai bien géré mon temps.

De ma propre initiative, j'ai commencé de nouvelles tâches alors que les précédentes étaient déjà terminées.

J'ai assumé des tâches difficiles lorsqu'elles étaient disponibles.

##### Performance contextuelle

J'ai pris le temps de mettre à jour mes connaissances professionnelles.

J'ai travaillé pour maintenir mes compétences professionnelles à jour.

J'ai développé des solutions créatives à de nouveaux problèmes.

J'ai assumé des responsabilités supplémentaires.

J'ai continuellement cherché de nouveaux défis dans mon travail.

J'ai participé activement à des réunions et/ou des consultations dans mon travail

##### Performance contreproductive

Je me suis plaint de problèmes mineurs de travail au travail.

J'ai contribué à l'amplification des problèmes dans mon lieu de travail.

Je me suis concentré sur les aspects négatifs du travail plutôt que sur les aspects positifs.

J'ai parlé à mes collègues des aspects négatifs de mon travail.

J'ai parlé des aspects négatifs de mon travail à des personnes extérieures à mon organisation.

### 2.3. Traitement des données

Compte tenu de la problématique dégagée, et eu égard à la complexité du lien examiné, le traitement des données a été effectué en plusieurs phases. Dans un premier temps, nous avons réalisé une analyse factorielle exploratoire (AFE) à l'aide du logiciel SPSS 20 afin de faire émerger le modèle d'analyse. A l'issue de cette phase, toutes les contributions factorielles inférieures à 0,5 ont été ignorées (Roussel et al. 2002). Dans un second temps,

une analyse factorielle confirmatoire (AFC) à l'aide du logiciel AMOS (version 20) a permis de s'assurer de la qualité d'ajustement du modèle de mesure aux données. Puis, les équations structurelles ont permis d'éprouver les relations présumées entre les différentes variables du modèle de mesure. Dans la pratique, celles-ci permettent généralement de valider à la fois le modèle de mesure et celui de structure (Anderson et Gerbing, 1988).

### 3. Résultats de l'étude

Les résultats présentés dans cette section sont issus des analyses exploratoires et confirmatoires d'une part, et d'autre part du test des hypothèses.

#### 3.1. Résultats de l'analyse factorielle exploratoire

Tel que le montre le tableau 3, six (6) facteurs (affection-loyauté, respect professionnel, performance contreproductive, performance contextuelle-réactivité, performance contextuelle-proactivité, performance dans la tâche) ont été extraits de l'analyse factorielle.

**Tableau 3 : Analyse factorielle exploratoire**

Variables et indicateurs	F1	F2	F3	F4	F5	F6
<b>1. Loyauté-Affection</b>						
Mon supérieur hiérarchique viendrait à mon secours si j'étais « attaqué » par d'autres	0,740					
Mon supérieur hiérarchique est le type d'individu qu'on aimerait avoir pour ami	0,731					
Mon supérieur hiérarchique défend mes actions à son supérieur hiérarchie même s'il ne connaît pas tous les faits du problème	0,696					
Mon supérieur hiérarchique me défendrait devant les autres dans l'organisation si j'avais fait une faute honnête	0,692					
Dans mon lieu de travail, j'estime mon supérieur hiérarchique plus que personne	0,596					
	0,576					

J'ai beaucoup de plaisir à travailler mon supérieur hiérarchique		
<b>2. Respect professionnel</b>		
Je respecte les connaissances et les compétences de mon supérieur hiérarchique dans son emploi	0,818	
J'admire les habiletés professionnelles de mon supérieur hiérarchique	0,808	
Je suis impressionné par les connaissances de mon supérieur hiérarchique dans son emploi	0,770	
<b>3. Performance dans la tâche</b>		
J'ai participé activement à des réunions et/ou des consultations dans mon travail	0,728	
J'ai continuellement chercher de nouveaux défis dans mon travail	0,703	
J'ai assumé des responsabilités supplémentaires	0,620	
<b>4. Performance contextuelle-réactivité</b>		
J'ai travaillé pour maintenir mes compétences professionnelles à jour	0,761	
J'ai développé des solutions créatives à de nouveaux problèmes	0,644	
	0,620	

J'ai pu mener à bien mon travail avec efficacité						
<b>5. Performance contextuelle-proactivité</b>						
J'ai organisé mon travail pour le terminer à temps						0,719
J'ai pris en compte les résultats que je devais obtenir avec mon travail						0,716
<b>6. Performance contreproductive</b>						
J'ai parlé à mes collègues des aspects négatifs de mon travail						0,821
Je me suis concentré sur les aspects négatifs du travail plutôt que sur les aspects positifs						0,762
% de variation	21,25	13,34	8,87	7,22	5,94	5,62
Alpha de Cronbach	0,788	0,781	0,574	0,624	0,576	0,684

Ces facteurs représentent ensemble 62,246% de la variance expliquée. Force est aussi de constater qu'aucun des facteurs mis en exergue ne représente à lui seul 50% de la variance expliquée. De ce fait, les résultats obtenus suggèrent que l'absence de variance commune est vérifiée. Par ailleurs, les coefficients internes ( $\alpha$ ) associés à ces facteurs sont quasiment tous satisfaisants pour l'ensemble des dimensions retenus. En effet, les coefficients alpha de Cronbach varient entre 0,574 et 0,788.

### 3.2. Résultats de l'analyse confirmatoire

Habituellement, l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) est effectuée en complément de l'AFE. Dans cette perspective, elle participe à l'épuration de l'échelle de mesure. Dans le cadre de cette recherche, l'AFC est réalisée à partir d'un modèle comprenant six (6) facteurs générés par l'AFE. A l'issue de cette analyse, tous les facteurs identifiés sont confirmés à l'exception de F3. La méthode d'estimation retenue est le « maximum de vraisemblance », qui requiert une multinormalité des variables de mesure (Bollen, 1989). Cette multinormalité est testée à travers le calcul des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement.

A la lecture des différents coefficients associés à chaque variable de l'étude, aucune violation significative de multinormalité n'apparaît. Les résultats obtenus mettent en évidence un excellent ajustement des données au modèle théorique. En effet, le Chi deux rapporté à son degré de liberté ( $X^2/ddl$ ) est égal à 1,064. Ce ratio est acceptable car inférieur

à 5, la norme communément admise à ne pas dépasser. Les autres indices de mesure absolus sont également satisfaisant puisqu'ils respectent les standards empiriquement fixés (GFI = 0,96 supérieur à 0,90 ; RMSEA = 0,016 inférieur à 0,08). Les indices de mesure incrémentaux s'inscrivent également en droite ligne des valeurs couramment admises (NFI = 0,93 ; NNFI = 0,90 ; CFI = 0,99), confirmant ainsi la qualité des instruments de mesure utilisés.

### 3.3. Test des hypothèses

Dans cette section nous évaluons, dans un premier temps, les relations présumées entre les variables à travers la matrice des coefficients (Tableau 4). Dans un second temps, nous mettrons en exergue le résultat du test des hypothèses.

**Tableau 4 : Statistiques descriptives et corrélations entre les variables**

Variables	Moyenne	Ecart-type	1	2	3	4	5
ESS							
1. Affection-Loyauté	22,735	6,186	1				
2. Respect professionnel	16,732	3,349	,476**	1			
Performance au travail							
3. Perf. Contextuelle-réactivité	10,164	2,905	,143*	,122*	1		
4. Perf. Contextuelle-proactivité	7,573	1,850	,008	,001	,415**	1	
5. Performance contreproductive	6,091	2,654	-,050	-,020	,118*	-,015	1

Note : \*\*  $p < 0,01$  \*  $p < 0,05$

Au regard du tableau supra, un lien positif existe entre l'affection-loyauté et la performance contextuelle valorisant la réactivité des subordonnés face aux exigences de travail ( $r = ,143$ ,  $p < 0,05$ ). Cependant, aucune relation ne lie la dimension affection-loyauté à la performance contextuelle-proactivité ni à la performance contreproductive. C'est le même constat avec la dimension « respect professionnel », qui a une relation positive et significative avec la performance contextuelle-réactivité ( $r = ,122$ ,  $p < 0,05$ ) et aucun lien avec les autres dimensions de la performance au travail. Ces différentes relations donnent une orientation qui sera confirmée ou non par le test des hypothèses.

Compte tenu des résultats ci-dessus, nous avons construit un indicateur global de la performance au travail afin de tester nos hypothèses. Celui-ci intègre la performance contextuelle-réactivité, la performance contextuelle-proactivité, et la performance contreproductive. Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau 5. Il met notamment en exergue les relations causales entre les variables latentes, leurs coefficients structurels respectifs, leur ratio critique et leur significativité.

**Tableau 5 : Synthèse des hypothèses testées**

10.5	Estimate	S.E	C.R	P	Hypothèses	Résultats
Perf. au travail <--- Affection-Loyauté	0,187	0,085		0,028	H1, H2	Validée
Perf. au travail <--- Respect prof.	-0,047	0,087		0,589	H4	Non validée
$X^2$	92,648 (p < 0,01)					
$X^{2/dl}$	1,116					
RMR	0,086					
RMSEA	0,019					
CFI	0,993					
GFI	0,966					
NFI	0,936					
AGFI	0,944					

Un examen du tableau ci-dessus amène à considérer que les dimensions « affection » et « loyauté » de l'ESS agissent positivement et significativement sur la performance au travail ( $\beta = 0,187$  ;  $p < .05$ ). De ce fait, les hypothèses H1 et H2 sont validées. Par contre, une relation négative ( $\beta = -0,047$  ;  $p < .01$ ) est observée entre le respect professionnel et la performance au travail des subordonnés (H4, non valide).

#### 4. Discussions des résultats et préconisations managériales

Dans cette section, nous présentons, de prime abord, comment nos résultats se positionnent par rapport à ceux de la littérature en soulignant le rôle déterminant de l'ESS dans la performance au travail des employés du secteur public au Cameroun. Ensuite, nous proposons plusieurs préconisations managériales pour un ESS de qualité et une performance accrue des employés dans le secteur public camerounais.

##### 4.1. Le rôle déterminant de l'ESS dans la performance individuelle au travail des employés du secteur public camerounais

Les résultats de cette étude mettent en évidence l'influence de l'ESS sur la performance individuelle au travail des employés dans le secteur public camerounais. D'une part, ils montrent que les variables affection et loyauté ont une influence positive et significative sur

la performance au travail des subordonnés. Dans ce sens, nos résultats vont dans le même sens que ceux de Atatsi et al. (2020) qui ont relevé l'influence positive et significative de l'affection et la loyauté sur la performance des enseignants-chercheurs au Ghana. Cette étude contribue ainsi à la littérature sur la performance au travail en montrant que l'ESS produit des effets positifs sur la performance des employés. En d'autres termes, elle montre que les employés qui travaillent dans des contextes où la qualité de leurs relations avec leurs supérieurs hiérarchiques est marquée par l'affection et la loyauté ont tendance à mieux performer parce que d'une part, ils entretiennent des rapports amicaux et affectueux avec leurs managers et d'autre part, ils reçoivent de leurs dirigeants du soutien dans l'atteinte des objectifs. Ces résultats concordent également avec les recherches existantes qui suggèrent que l'ESS de qualité est un déterminant prégnant de la performance individuelle au travail (Liao et Hui, 2021 ; Martin et al. 2015 ; Dulebohn et al. 2012 ; Gerstner et Day, 1997). Les résultats de cette étude sont également conformes à la théorie de l'échange social (Blau, 1964) expliquant que des relations de haute qualité entre les dirigeants et leurs subordonnés créent un sentiment de réciprocité et obligent ainsi les employés à faire preuve de performance en contexte de travail.

D'autre part, les résultats de cette étude soulignent l'effet négatif du respect professionnel sur la performance au travail. Ils montrent ainsi que le savoir, les habiletés professionnelles et les savoir-être des managers ne déterminent pas la performance au travail des employés du secteur public camerounais. Une explication possible est en partie donnée par le fait que la mobilité des employés dans le secteur public, qu'elle se présente sous la forme de changement d'affectation ou de nominations à des postes de responsabilité, relève du pouvoir discrétionnaire des autorités administratives et politiques (Batoum-Ba-Ngoue, 2020). Pourtant, l'importance des compétences en matière de gestion des ressources humaines a déjà été souligné dans certaines recherches. Elle est en effet évoquée, par Abe Bitha (2021), comme principal facteur d'attraction et de recrutement des employés du secteur public au Cameroun.

## **4.2. Préconisations managériales : pour un ESS de haute qualité et une performance accrue des employés du secteur public au Cameroun**

Dans la présente section, la prise en compte des attentes des subordonnés d'une part et le développement de politiques basées sur les relations humaines d'autre part sont présentés comme des pratiques managériales susceptibles de favoriser l'ESS et la performance individuelle au travail dans le secteur public camerounais.

### **4.2.1. La prise en compte des attentes des subordonnés : un vecteur d'ESS de haute qualité et de performance individuelle au travail**

Si l'on considère le milieu de travail comme un milieu de vie social où les faveurs créent des obligations futures (Blau, 1964), les résultats obtenus soulignent la nécessité pour les gestionnaires publics et les personnes ayant une orientation de praticien d'établir des

relations interpersonnelles avec leurs subordonnés qui vont au-delà des échanges contractuels (Agarwal, Datta et al. 2012). Dans cette perspective, Garg (2017) indique que le fait pour les supérieurs hiérarchiques d'échanger avec leurs subordonnés peut aider les employés à lever tout doute quant aux objectifs qui leurs sont assignés. Kim et Koo (2016) vont plus loin et montrent que la qualité haute de l'interaction entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés peut amener les subalternes à identifier des opportunités d'amélioration ou à élaborer un plan de développement qui tienne compte de leurs attentes. Pour Zagenczyk, Gibney et al. (2009), des comportements tels que faire du mentorat et donner du feed-back aux subordonnés sont également à considérer par les supérieurs hiérarchiques afin d'amener les subalternes à faire preuve de performance dans l'organisation qui les emploie. En fin, Restubog et al. (2009) montrent que le fait pour les managers de passer du temps avec chaque subordonné ou de partager les attentes réciproques pourrait être perçu par les subordonnés comme des indices réels d'affection et de soutien social de la part des supérieurs hiérarchiques.

#### **4.2.2. Le développement de politiques et pratiques basées sur les relations humaines : une boussole à suivre pour favoriser l'ESS et la performance au travail**

Tous les observateurs, académiciens et praticiens des organisations publiques, s'accordent aujourd'hui à reconnaître que le développement du NMP incite les organisations publiques et leurs dirigeants à repenser le mode de management en vigueur de ces organisations et leurs façons d'appréhender leurs collaborateurs. Dans ce contexte post-bureaucratique, une étude effectuée par le CAFRAD (2003)<sup>1</sup> montre que les relations humaines reviennent au centre des préoccupations des managers du secteur public et favorisent le passage de la GRH à la gouvernance des personnes et des organisations. Dans ce sens, des efforts doivent être fait afin d'encourager les managers à connaître leurs subordonnés et à échanger avec eux (CAFRAD, 2003). En accord avec la théorie des rôles de Khan et al. (1964), les résultats de la présente étude s'inscrivent dans cette tendance et révèlent de façon implicite que les organisations du secteur public ont un rôle à jouer dans la promotion et la valorisation d'un ESS de haute qualité gage de performance individuelle au travail. Selon Chen, Hao et al. (2020), une telle orientation est de nature à améliorer la communication entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés. Pour Bhal et al. (2009), une telle approche faciliterait le développement d'une culture organisationnelle qui, d'une part amène les employés à se soutenir activement les uns les autres et d'autre part, invite les managers à traiter les subordonnés équitablement et poliment.

### **Conclusion**

---

<sup>1</sup> Cf. « Le Cameroun, vaste chantier de réformes sur la gestion des ressources humaines », séminaire sur l'évaluation de la performance et le développement du secteur public, Banjul, Gambie, du 26 au 30 mai 2003.

L'objet de cet article était d'examiner les liens entre les dimensions de l'échange supérieur subordonné (ESS) et la performance au travail des agents publics dans les pays en développement et singulièrement au Cameroun. Dans ce contexte marqué par l'absence ou l'insuffisance des résultats des recherches en gestion des ressources humaines dans le secteur public, les tests effectués sur la base de l'analyse factorielle et de la méthode des équations structurelles ont révélé que les relations interpersonnelles de haute qualité entre supérieur hiérarchique et subordonnés induisent la performance des subordonnés au sein des administrations et organisations publiques qui les emploient. Particulièrement, les résultats obtenus montrent que les dimensions « affection » et « loyauté » de l'ESS ont une influence positive et significative sur la performance au travail des subordonnés. Par contre, un lien négatif est observé entre le « respect professionnel » et la performance individuelle des agents publics dans ce contexte. Au regard de ces résultats, l'ESS peut être ajouté à la liste des facteurs de la performance au travail des employés du secteur public dans les pays en développement et au Cameroun en particulier. Par ailleurs, des pratiques managériales et organisationnelles sont préconisées afin de permettre aux gestionnaires d'influer sur l'ESS et d'optimiser la performance des subordonnés dans l'administration publique camerounaise.

Les résultats de cette recherche doivent cependant être relativisés pour deux grandes raisons. D'une part, l'enquête auto-administrée valorisée dans ce travail souffre généralement du biais de désirabilité sociale (Podsakoff et Organ, 1986). A ce titre, d'autres recherches pourraient être menées en combinant l'enquête auto-administrée et l'évaluation faite par les supérieurs hiérarchiques afin d'avoir des résultats encore plus probants. D'autre part, cette recherche a été effectuée à Douala et Yaoundé, deux grandes métropoles au Cameroun totalement urbaines. Ce qui limite son étendue géographique. Or, la présence du personnel de l'Etat dans les zones rurales peut être un facteur influençant la relation entre l'ESS et la performance au travail des employés. Des recherches en ce sens pourraient tenir compte de cette particularité afin d'apporter des connaissances additionnelles.

## References

- Abe Bitha, M.M. (2021), « *Vers une typologie de l'implication dans le métier des enseignants du secondaire public au Cameroun* », dans Nkakleu, Plane, Biboum et Onomo (coord.), *Théories et management des organisations-une perspective africaine*, Caen, France : Editions EMS.
- Agarwal, U., Datta, S., Blake-Beard, S., et Bhargava, S. (2012), « Linking LMX, innovative work behavior and turnover intentions: The mediating role of work engagement », *Career Development International*, n° 17, 208-230.
- Akanni, A. (2014), « L'impact de l'affection et de la loyauté sur la satisfaction au travail dans les banques et assurances au Sénégal », *Questions de Management*, n°6, 11-27.
- Alabi, G. (2012), « Understanding the relationship among leadership effectiveness, Leader-member interactions and organizational citizenship behaviour in higher institutions of learning in Ghana », *Journal of International Education Research*, 83(3), 263-278.
- Amar, A., et Berthier, L. (2007), « Le nouveau management public : avantages et limites », *Gestion et Management Public*, vol.5, Décembre 2007.
- Anderson, J.C., et Gerbing, D.W. (1988), « Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach », *Psychological Bulletin*, n°103, 411-423.
- Atatsi, E.A., Curseu, P.L., Stoffers, J., et Kill, A. (2020), « Leader-member exchange, organizational citizenship behaviours and performance of Ghanaian Technical University lecturers », *African Journal of Business Management*, vol.14(1), 25-34, January.
- Batoum-Ba-Ngoue, S.T. (2020), « Les mutations dans la fonction publique : réflexion sur la position des agents publics appelés à d'autres fonctions en droit camerounais », *Revue Africaine et Malgache de Recherche Scientifique*, Janvier, p. 99-118.
- Bhal, K.T., Gulati, N., et Ansari, M.A. (2009), « Leader-member exchange and subordinate outcomes: test of a mediation model », *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 30, Issue 2, pp. 106-125. <https://doi.org/10.1108/01437730910935729> .
- Biswakarma, G. (2016), « Influence of employees perceived organizational support and job performance on customer satisfaction: An empirical support from Nepalese Hospitality sector », *Kelaniya Journal of Management*, 5(2), July-December.
- Bollen, K.A. (1999), *Structural equations with latent variables*, John Wiley, New York.
- Campbell, J., et Wiernik, B., (2015). « The Modeling and Assessment of Work Performance », *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 2, p. 47-74.
- Charbonnier-Voirin A., et Roussel P., (2012), « La performance adaptative : Une nouvelle approche de la mesure de la performance individuelle dans les organisations », *Revue canadienne des sciences de l'administration*, Vol. 29, p.280-293
- Charbonnier-Voirin, A., et El Akremi, A. (2011), « L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés », *Relations Industrielles*, 66(1), 122-149.
- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., et Roussel, P., (2006), « Les déterminants psychologiques de la performance individuelle au travail. Un bilan de

- connaissance et propositions de voies de recherche ». <https://halshs-archives-ouvertes.fr/halshs-0009649>
- Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., et Ling, X. (2020), « The impact of organizational support on employee performance », *Employee Relations*, 42(1), 166-179.
- Dansereau, F., Graen, G.B., & Haga, W. (1975). « A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations », *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dörnyei, Z. (2007). *Research methods in applied linguistics*. New York: Oxford University Press.
- Dulebohn, J., Bommer, W., Liden, R., et Ferris, G. (2012), « A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: integrating the past with eye toward future », *Journal of Management*, n°38, 1715-1759.
- Emery, Y., Martin, N., Sanchez, J., et Wyser, C. (1998), « Perception de la performance et comportements des agents publics Suisses dans un environnement en constante évolution », *Politiques et Management public*, vol.25, n°4, 157-177.
- Garg, R.D.S. (2017), « Employee service innovation behavior: The role of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy », *International Journal of Manpower*, vol. 38, issue 2, <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2015-0006> .
- Graen, G.B., Liden, R., et Hoel, W. (1982), « Role of leadership in the employee withdrawal process », *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.
- Hesketh, B., et Neal, A., (1999), « Technology and performance », in D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 21-51). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Johnson, J.W (2001), « The relative importance of task and contextual performance Dimensions to Supervisor Judgments of Overall Performance », *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, N°5, p.984-996.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., et Gerhardt, M.W. (2002), « Personality and leadership: A qualitative and quantitative review », *Journal of Applied Psychology*, 765-780.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., et Ilies, R. (2004), « The forgotten ones? The validity of construction and initiating structure in leadership research », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n° 1, 36-51. <https://doi.or/10.1037/0021-9010.89.1.36> .
- Khan, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. (1964), *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, John Wiley & Sons, New York.
- Kim, M-S., et Koo, D-W. (2017), « Liking LMX, engagement, innovative behavior and job performance in Hotel employees », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2016-0319> .
- Koopmans, L., Berhnaards, C., Hildebrandt, V., Schaufeli, W.B., De Vet, H.C.W., et Van der Beek, A.J. (2011), « Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 53, n°8, 826-866.

- Koopmans, L., Berhnaards, C.M., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., et De Vet, H. (2013), « Development of an individual work performance questionnaire », *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28.
- Lebron, M., Tabak, F., Skholer, O., et Rabenu, E. (2018), « Counterproductive work behaviors towards organization and leader-member exchange: The mediating role of emotional exhaustion and work engagement », *Organization Management Journal*, 15(4), 159-173.
- Liao, E.Y., et Hui, C. (2021), « A resource-based perspective on leader-member exchange: An update meta-analysis », *Asia Pacific Journal of Management*, n°38, 317-370.
- Liden, R., et Maslyn, J. (1998), « Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development », *Journal of Management*, n°24, 3-72.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., et Epitropaki, O. (2016) « Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review », *Personnel Psychology*, n°69, 67-121.
- McCrae R.R., et Costa, P.T. Jr. (1997) « Personality trait structure as a human universal », *American Psychologist*, n°52, 509-516.
- Motowidlo, S.J., (2003), « Job performance », in W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski & I.B. Weiner (Eds), *Handbook of Psychology*, Vol.12, p. 39-53.
- Nande, F., et Commeiras, N. (2020), « Le bien-être au travail contribue-t-il à la performance individuelle dans le rôle ? », Actes du 31ème congrès de l'AGRH, Tours, 3-5 mars 2020.
- Njoya, N.D. (2017), « The effect of rewards and recognition on employee performance in public educational institutions: A case of Kenyatta University, Kenya ». *Global Journal of Management and Business Research: A Administrations and Management*, vol. 17, issue 1, version 1.0, 42-68.
- Noah, C., et Douanla, J. (2022), « Soutien social perçu du supérieur, plafonnement de carrière et engagement affectif dans le secteur public camerounais », *Psychologie du Travail et des Organisations*, <https://doi.org/10.1016/j.pto.2022.03.002> .
- Organ, D. W., et Ryan, K., (1995), « A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior », *Personnel Psychology*, 48, p.776-801.
- Podsakoff, P.M., et Mackenzie, S.B. (1997), « Impact of organizational citizenship behaviors on organizational performance: A review and suggestions for future research », *Human Performance*, vol. 10, 133-151.
- Podsakoff, P.M., et Organ, D.W. (1986), « Self-reports in organizational research: problems and prospects », *Journal of Management*, n° 12,531-544.
- Pulakos, xxx., Elaine, D., Neal, S., Dorsey, D.W., Arad, S., Hedge, J.W., et Borman, W.C. (2002), « Predicting adaptive performance: further test of a model of adaptability », *Human Performance*, vol. 15, n°4, 299-323.
- Ramos-Villagrasa, P.J., Barrada, J.R., Fernandez-del-Rio, E., Koopmans, L. (2019), « Assessing job performance using brief self-report scales: the case of individual work performance questionnaire », *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195-205.

- Restubog, S.L. D., Bordia, P., et Bordia, S. (2009), « The interactive effects of procedural justice and equity in predicting response to psychological contract breach-employee performance relationship: A test of two competing perspectives », *British Journal of Management*, vol. 21, n°2, 422-437.
- Robinson, S. L., et Bennett, R. J., (1995), « A typology of deviant workplace behaviours: A multidimensional scaling study », *Academy of Management Journal*, Vol.38, N°2, p.555-572.
- Rotundo, M., et Sackett, P. R. (2002), « The relative importance of task, citizenship and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach », *Journal of Applied Psychology*, n° 87, 66-80.
- Roussel P., Durrieu, F., Campoy, E., El Akremi, A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles : Recherches et applications en gestion*, Edition ECONOMICA, Paris.
- Roussillon Soyer, C., Roussel, P., Charbonnier-Voirin, A., Bentein, K. et Balkin, D. B. (2018) « L'effet d'interaction des primes contingentes et de la motivation autonome sur la performance dans la tâche, contextuelle et adaptative », *Revue de gestion des ressources humaines* 2018/3, n°109, 25-39, <https://doi.org/10.3917/grhu.109.0025>
- Sackett, P. R. (2002). « The structure of counterproductive work behaviours: Dimensionality and relationships with facets of job performance », *International Journal of Selection and Assessment*, vol.10, n°1-2, p.5-11. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2389.00189>
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., et Cogliser, C. C. (1999), « Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices », *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Stratégie Nationale de Développement 2020-2030 (SND30) pour la transformation structurelle et le développement inclusif.
- Veličkovska, I., (2017), « Organizational citizenship behaviour- Definition, determinants and effects », *Engineering Management*, Vol. 3, N° 1, p. 40-51.
- Viswesvaran, C., et Ones, D. S. (2001), « Job performance: Assessment issues in personnel selection », in A. Evers, N. Anderson & O. Voskuilj (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection* (pp. 354-375). Oxford, UK: Wiley, <https://doi.org/10.1002/9781405164221.ch16> .
- Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Kiewitz, C., et Restubog, S. L. (2009), « Mentors, supervisors and role models: Do they reduce the effects of psychological contract breach? », *Human Resource Management*, vol. 23, n°1, 67-97. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00097.x> .