
M.E.S., Numéro 124, Septembre - Octobre 2022

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095

Mise en ligne le 10 octobre 2022



Revue Internationale des Dynamiques Sociales
Mouvements et Enjeux Sociaux
Kinshasa, septembre - octobre 2022

SATISFACTION DES EMPLOYES ET INDICATEURS DE PERFORMANCE AU TRAVAIL

par

Alphonse D. KASONGO

*Professeur, Faculté de Psychologie et Sciences de l'Education
Université de Kinshasa*

Résumé

La satisfaction au [en milieu de] travail représente l'un des domaines les plus complexes auxquels sont confrontés les gestionnaires d'entreprises ou les managers d'aujourd'hui, lorsqu'il s'agit de la gestion de leurs ressources humaines. Les décideurs de la politique économique et les gestionnaires d'entreprises sont préoccupés à rechercher des moyens ainsi que des politiques qui, à travers la satisfaction des employés, arrivent à l'amélioration de retour à leurs investissements à travers une productivité dynamique de leurs entreprises. Ainsi l'attention de tout gestionnaire des ressources humaines est tournée vers la satisfaction de leurs employés. Cette étude concerne la satisfaction au travail du corps enseignant des établissements de l'Enseignement Supérieur et Universitaire de la ville de Kinshasa, en République Démocratique du Congo. Comment peut-on savoir si, ou encore mieux est-il possible de prédire que la satisfaction de ces employés peut de facto entraîner une amélioration de leur performance ? Quelles en sont les indicateurs ? Et comment peut-on les mesurer ?

Mots-clés : *Gestion des Ressources Humaines, Satisfaction en milieu de travail, performance des employés.*

Abstract

Workplace satisfaction represents one of the most complex areas facing business managers or managers in general today when it comes to managing their human resources. Economic policy makers and business managers are concerned with seeking ways and policies that, through employee satisfaction, achieve and improve return on their investments through dynamic productivity of their businesses. Thus the attention of any human resources manager is turned towards the satisfaction of their employees. This study concerns the job satisfaction of the faculty of higher education in the City of Kinshasa in the Democratic Republic of Congo. How should we know if, or even better is it possible to predict that the satisfaction of these employees could lead to an improvement in their performance? What are the indicators of this improvement? And how could it be measure?

Keywords: *Human Resources Management, Workplace Satisfaction, Employee Performance.*

INTRODUCTION

Comment peut-on s'assurer que les employés sont satisfaits de leur travail ? Quels sont les indicateurs [mesurables] de performance qui guident à la croyance en la satisfaction des employés en milieu professionnel ? Ces questions et d'autres encore guident la discussion que nous menons dans cette étude. Nous estimons que tout gestionnaire d'entreprise devrait être objectivement informé de la satisfaction au travail de ses employés et conséquemment de leur engagement aux objectifs de l'entreprise ou de l'organisation.

Cette information ne peut être obtenue, cependant, que par l'audition de certains indicateurs de performance objectivement mesurables. Ces indicateurs ont toujours tendance à assurer l'intégration des intérêts de l'employé à ceux de son entreprise.

Carroll (1969) indique que le débat autour de la relation entre la satisfaction au travail et la productivité [indicateurs de celle-ci] peut amener une confusion quant à la notion même de la satisfaction au travail. Notons aussi avec Dunnette et Kirchner (1969) le fait que la dualité entre satisfaction personnelle de l'enseignant quant à sa propre production et satisfaction de son travail et celle résultant de son milieu de travail quant à son appartenance à une organisation, dénote l'absence d'un cadre conceptuel adéquat qui permettrait d'intégrer les principales variables reliées au concept de satisfaction au travail et faciliteraient ainsi la naissance d'une définition extensive du phénomène.

Pour fixer notre réflexion, nous nous sommes servis des données obtenues par la méthode de focus group au près du corps enseignant de certains établissements de l'enseignement supérieur universitaire [ESU] de la ville de Kinshasa. L'étude se mène au milieu d'une grève sèche dans la plupart de ces établissements. Cette situation qui fait occurrence aux sentiments positifs et négatifs en milieu du travail a un effet sur la satisfaction en milieu du travail.

Notons, cependant, qu'alors que la satisfaction des employés fait référence à un ensemble de sentiments positifs et/ou négatifs qu'un individu a envers son travail, la satisfaction au travail, quant à elle, est tout simplement la partie de la satisfaction de vivre. C'est la quantité de plaisir ou de satisfaction associée à un travail. La satisfaction au travail est une réponse émotionnelle à un travail. Partant de cette considération, nous estimons que le corps enseignant des établissements de l'ESU est plus conduit par « des éléments de satisfaction au travail, ce qui conduit à la présence de certains indicateurs de performance personnelle, et non par une certaine satisfaction dans son identification en tant qu'employé de l'ESU.

En effet, un employé peut développer trois types de relation par rapport à son travail et obtenir trois types de sentiments de satisfaction qui ne sont pas forcément corrélés.

D'abord il y a la relation institutionnelle, par exemple, elle est une relation d'appartenance à une institution. L'employé est identifié par son lien à cette institution. Sa satisfaction [au travail] est en rapport avec comment cette institution définit et exécute sa politique à suivre, une culture par laquelle l'institution se reconnaît [qui la rend différente des autres] et définit sa philosophie d'action. Une fois cette culture se retrouve en contradiction avec les intérêts et l'honneur de l'employé, ce dernier peut très facilement se cacher derrière ses relations professionnelles pour définir son appartenance spécifique et se dissocier ainsi de la contradiction qu'affiche son institution. Ce jugement est plus subjectif. C'est la perception que l'employé se fait de la considération qu'a son employeur de lui¹, de son honneur, de sa participation à la vie de l'entreprise ou de l'organisation. C'est ce sentiment subjectif qui est à la base de sa satisfaction ou non-satisfaction à cette appartenance (Les discussions sur la théorie du double facteur de Herzberg en donnent plus de conviction)².

¹ Voir les travaux de Fournet, G.P. ; Distefano, M.K et PRYER, M.W. (1966). « *Job satisfaction: issues and problems* », *Personnel Psychology*, Vol. 19, No. 2, 1966, pp. 165-185. Aussi dans le travail de Hinrichs, J.R. (1968). « *A replicated study of job satisfaction dimensions* », *Personnel Psychology*, Vol. 21, No. 4, 1968, pp. 479-503. Il y a également Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*; et Wanous, J.P. & Lawler III, E.E. (1972). « *Measurement and meaning of job satisfaction* », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56, No. 2, 1972, pp. 95-105.

² Voir les discussions de House, R.J. et Wigdor, R.J. (1967). « *Herzberg's dual-factor, theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and a criticism* », *Personnel Psychology*, Vol. 20, No. 4, 1967, pp. 369-390. Dans le même sens, Il y aussi Whitsett, D.A et Winslow, E.K. (1967). « *An analysis of studies critical of the motivator hygiene theory* », *Personnel Psychology*, Vol. 20, No. 4, 1967, pp. 391-415.

Ensuite, il y a la relation professionnelle. Celle-ci est beaucoup plus une relation de hiérarchie, une relation de subordination, de commandement et de tutelle. La satisfaction [au travail] vient du rapport entre le centre de décision et l'exécution de cette décision [l'employé]. On peut donc dire que la relation professionnelle est un lien interpersonnel entre deux ou plusieurs personnes dans un milieu d'affaires. Les relations professionnelles sont généralement plus formelles que les relations de travail. Ses attentes permettent d'éviter que les problèmes et les situations personnelles n'interfèrent avec les activités de l'entreprise.

Quant à la relation de travail, celle-ci lie l'employé à son chef direct, à ses collègues dans la chaîne de production. Cette relation définit comment le travail s'exécute et comment l'employé se sent dans ce rapport d'exécution de sa tâche. Locke (1976) définit la satisfaction au travail comme un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'appréciation de son travail ou de ses expériences professionnelles.

Au niveau du professeur, c'est le sentiment de satisfaction que l'on éprouve à la fin d'une leçon, d'une séance de cours, à la fin de l'évaluation de l'effectivité de ses méthodes de transmission des connaissances à travers les performances de ses étudiants à un examen, c'est le sentiment de satisfaction ou non-satisfaction qu'on éprouve à la fin d'une journée de travail. C'est une relation de confiance en soi. La satisfaction [au travail] est plus fonction des relations intra- et interpersonnelles entre employés et engendre une compétition mutuelle dans l'exécution de la tâche. Cette dernière considération fait, au niveau du gestionnaire d'entreprise, que la satisfaction au travail soit l'un des sujets les plus populaires et les plus étudiés dans le domaine de la psychologie organisationnelle (Spector, 1997).

I. METHODOLOGIE

La fluidité ainsi que la spécificité de notre population d'enquête, ajouté à la périodicité de cette étude nous ont conduit au choix de la technique de focus group. Celle-ci a permis un débat contradictoire et par moment émotif, parmi les participants à la discussion dans chaque groupe constitué. De ces échanges argumentatifs, nous avons réussi à isoler des faits réels des émotions pour ainsi dégager des thèmes généraux relatifs à la satisfaction au travail ainsi que les indices de productivité au travail.

Pour mener à bien cette discussion, nous nous sommes intéressé à une population composée du personnel académique et scientifique de l'ESU. Nous avons constitué au total 16 groupes de discussion. Le nombre des participants par groupe était de 5 à 7 membres. Ainsi notre échantillon est composé de 102 sujets. L'enquête avait été conduite à l'Université de Kinshasa, à l'Université Pédagogique Nationale, à l'Institut Supérieur de Commerce de Kinshasa et à l'Institut Supérieur Pédagogique de la Gombe.

Le choix de ces différents établissements était lié au nombre élevé des effectifs de leurs personnels académiques et scientifiques. Nous avons estimé que ce nombre élevé allait nous procurer une grande diversité dans les sentiments positifs et négatifs en relation avec la satisfaction au travail, ainsi que des indices de performance au travail. Chaque groupe de discussion se formait naturellement. Nous intéressions deux ou trois participants et ces derniers coptaient naturellement et instantanément les autres collègues qui se trouvaient dans les environs. Nous limitons l'arrivée des autres participants chaque fois que nous avons sept membres maximum dans le groupe. Chaque fois nous expliquions le but de la discussion ainsi que la méthodologie de l'enquête et son but.

Deux questions essentielles étaient posées en guide des discussions. A savoir : Pour vous, être satisfait signifie quoi ? ; Pour vous comment on peut évaluer cette satisfaction en vous, quels indicateurs de cette satisfaction peut-on observer ? La discussion était libre. Certaines petites questions de précision pouvaient être posées soit par nous ou soit encore en cours de discussion par les participants eux-mêmes.

II. DONNEES ET DISCUSSIONS

2.1. Présentation de l'échantillon

Tableau I. Présentation de l'échantillon

| CARACTERISTIQUES | HOMMES | FEMMES | TOTAL |
|------------------|--------|--------|-------|
| Chef de Travaux | 30 | 12 | 42 |
| Professeur | 50 | 10 | 60 |
| Total | 80 | 22 | 102 |

Pour cette étude, nous avons réussi à atteindre 102 participants dont 60 professeurs et 42 Chefs de Travaux parmi lesquels 83% des hommes et 17% des femmes. Il en a été de même au sein du personnel scientifique où l'échantillon a comporté 72% des hommes contre 28% des femmes. Cela se comprend bien lorsqu'on sait qu'en RDC, le nombre de femmes professeurs ou chefs de Travaux est jusque-là, dérisoire par rapport à celui de leurs homologues masculins.

Tableau II. Avis général des participants à la question de savoir ce que signifie satisfaction pour eux.

| CATEGORIES | Professeurs | % | Chefs de Travaux | % | Total Horizontal | % |
|---|-------------|-----|------------------|-----|------------------|----|
| 1. Rémunération | 25 | 41 | 15 | 36 | 40 | 77 |
| 2. Considération professionnelle | 15 | 25 | 10 | 24 | 25 | 49 |
| 3. Respect social | 15 | 25 | 07 | 17 | 22 | 42 |
| 4. Avancement sur base des efforts personnels | 01 | 02 | 08 | 19 | 09 | 21 |
| 5. Liberté de mouvement | 03 | 05 | 01 | 02 | 04 | 07 |
| 6. Temps libre | 01 | 02 | 01 | 02 | 02 | 04 |
| Total | 60 | 100 | 42 | 100 | 102 | |

Source : Copulée à partir des données du tableau #1. Les nombres entiers représentent les fréquences par catégorie des participants à chaque focus group. Les pourcentages sont relatifs à chaque catégorie. Le total horizontal est fait par type de réponse pour raison de classement.

A la fin de chaque discussion de groupe, nous faisons un résumé en épinglant les éléments essentiels évoqués lors de la discussion et puis nous demandons un classement de ces éléments. Ainsi les données du tableau #2 constituent des éléments de réponses à la question de savoir *Pour vous, être satisfait signifie quoi ?* Les différents éléments de réponse indiquent que la satisfaction signifie : *le fait d'être bien rémunéré, avoir de la considération professionnelle ; avoir du respect social ; être en mesure d'avancer en grades académiques sur base des efforts personnels ; jouir d'une liberté de mouvement ; et ne pas se sentir sous pression ou encore être en mesure d'avoir le temps libre.*

Ce tableau indique que la rémunération est une variable essentielle dans la détermination de la satisfaction (77% des participants en groupe ont classé la rémunération comme la variable la plus importante). La considération professionnelle ainsi que le respect social du statut de professeur, emmènent aussi une certaine satisfaction à la profession d'enseignant.

2.2. Facteurs de motivation

D'un point de vue sociocognitif, il est généralement admis que les personnes agissent en fonction de leur propre interprétation du monde et ont un besoin d'organiser leurs expériences vécues (Weick, 1979, 1995). La création de sens fait ainsi référence au processus par lequel les individus attribuent un sens à des événements, situations, actions, objets ou autres stimuli nouveaux, inattendus, ambigus ou équivoques (Weick, 1995). Aussi, Partant des travaux de Maslow (1954) dont les conclusions sont présentées sous forme d'un pyramide des besoins, nous pouvons dire que la satisfaction et l'insatisfaction au travail ne dépendent pas seulement de la nature de l'emploi, elles dépendent également des attentes que l'emploi offre à un employé (Al-Hussami, 2008).

Pour les sujets concernés par cette étude, *quel est le contenu du concept « satisfaction », quel sens donnent-ils à ce concept ? S'agit-il de la satisfaction personnelle de son travail ou encore la satisfaction résultant des variables du travail.* Nous savons que des coûts de commodité inférieurs, par exemple, une récompense organisationnelle, sociale et intrinsèque plus élevée augmenteront la satisfaction au travail (Mulinge et Mullier, 1998)³.

En ce qui concerne les participants à cette étude, il faut mettre un accent plus sur la satisfaction au travail que sur la satisfaction organisationnelle. C'est-à-dire la satisfaction que l'on tire du fait d'être « enseignant », formateur, le fait d'identifier « un produit bien fait » comme étant sa production. Ici l'appartenance à une institution n'amène pas une quelconque satisfaction professionnelle (institutionnelle ou organisationnelle). Ce sentiment d'appartenir à une institution (ou organisation) n'apparaît que quand celle-ci se trouve dans une compétition psychologique avec les autres institutions. Le professeur de l'université de Kinshasa, par exemple, trouve sa satisfaction sur base de sa perception de la qualité de son travail personnelle. Cette considération rencontre celle de Spector (1997) qui fait référence à la satisfaction au travail en termes de ce que les gens pensent de leur travail et des différents aspects de leur travail. Ellickson et Logsdon (2002) soutiennent ce même point de vue en disant de la satisfaction au travail comme étant la mesure dans laquelle les employés aiment leur travail. Schermerhorn (1993) considère cette satisfaction au travail comme une réponse affective ou émotionnelle envers divers aspects du travail d'un employé. Pour Reilly (1991), cette satisfaction au travail est tout simplement un sentiment qu'un travailleur a de son travail ou une attitude générale à l'égard du travail ou d'un emploi et elle est influencée par la perception de la valeur de son travail. Par contre, le fait d'appartenir à l'université de Kinshasa (relation institutionnelle ou organisationnelle) n'apporte une satisfaction que quand cette institution est prise en comparaison aux autres institutions. Ce sentiment est le même pour ce qui est des autres membres de notre échantillon venu des établissements sujets de cette recherche.

³ Les participants avaient par exemple indiqué que: la décision du Comité de Gestion de leurs établissements d'enseignement, de changer la prime interne ou les modalités de son paiement entraîne un changement de sentiment qu'ils avaient envers leurs établissements. Ce sentiment subjectif (considéré comme légitime et donc objectif) modifie le niveau de leur satisfaction institutionnelle. Celle-ci est le résultat de la perception des participants de ce qui est le niveau de considération que ce Comité de Gestion a pour eux.

Tableau III. Avis général [classement des choix] des participants à la question de savoir pour eux : quels sont les INDICATEURS de performance au travail

| CATEGORIES | f | % |
|--|----|----|
| - Plus présent sur le campus | 75 | 74 |
| - Participation plus active à la mission de l'organisation | 60 | 58 |
| - Engagement aux activités de l'organisation | 58 | 57 |
| - Travail en équipe | 40 | 39 |
| - Rétention des étudiants | 40 | 39 |
| - Identification avec l'organisation | 30 | 29 |

Source : *Résumés des discussions des groupes.*

2.3. Procédure

D'abord les indicateurs de performance ont été identifiés par les groupes de discussion. Nous avons retenu les 6 premiers. Ensuite, chaque indicateur de performance a reçu un vote pour son classement. Tous les 102 participants ont voté par numérotation le classement de chaque indicateur. Nous leur avons demandé de faire un vote par points (également connu sous le nom de dotmocratie ou vote avec des points). Lors du vote par points, les participants votent en rangeant leurs options qu'ils ont choisies en utilisant un nombre de 1 à 6 pour indiquer leur classement selon l'ordre d'importance. Les indicateurs retenus avaient ainsi été hiérarchisés, et le vote majoritaire de classement par indicateur avait été retenu.

2.4. Indicateurs de performance au travail

Le tableau III indique le nombre de certains indicateurs⁴ de performance au travail tel que les voient les participants à cette recherche. Ces indicateurs sont nombreux, mais nous avons retenu les plus cités lors de discussions des groupes. Les 7 indicateurs de performance ci-après avaient été retenus :

- absentéisme réduit. Les participants estiment qu'ils seront plus permanents sur leurs campus qu'ailleurs ;
- une identification fréquente avec l'institution ce qui améliore une image corporative ;
- ils créeront et fourniront une valeur supérieure à la mission de l'organisation ;
- ils seront plus engagés et plus participatifs aux activités de l'organisation ;
- ils seront des employés plus énergiques avec un engagement plus accru avec les étudiants ;
- ils vont augmenter et améliorer l'engagement de travail d'équipe, notamment dans la recherche et publication ;
- il y aura une amélioration dans la rétention et une augmentation de la satisfaction des étudiants.

⁴ Un indicateur doit être mesurable. Par exemple réduction de l'absentéisme par 15%; augmenter la rétention des étudiants par 10%. Ceci est possible si les enseignants augmentaient le nombre d'heures de leur présence effective au bureau par 10% pour s'occuper des problèmes des étudiants : encadrement, explication des concepts non encore maîtrisés.

La lecture du tableau III indique que 73,5% des sujets enquêtés estiment qu'ils vont être plus présents sur le campus ; c'est-à-dire qu'ils estiment qu'une bonne façon de mesurer la productivité des enseignants au travail est leur détermination d'être moins absents sur le campus de leurs établissements respectifs. Pour mesurer cet indicateur, il suffit de constater une augmentation en termes de nombre d'heures de présence à son poste d'attache. L'indicateur « amélioration du travail en équipe » peut être mesuré par l'augmentation de nombre des projets conduits dans chaque département ou à travers des unités de recherche. L'accroissement en termes de pourcentage du niveau de collaboration entre enseignants.

Conclusion

Les résultats de cette étude menée à l'ESU, ville de Kinshasa, ont montré que la considération de la valeur et importance de la profession enseignante passe d'abord, avant tout, et fondamentalement par une rémunération décente. Celle-ci vient en tête en termes d'éléments de satisfaction au travail. Les discussions des participants à cette investigation ont été dominées par le concept *rémunération*. Celle-ci est définie comme étant la perception de la mesure de la valeur qu'a l'employeur de son employé. En d'autres termes, elle dénote la considération qu'a l'Etat du personnel académique et scientifique. Comme nous le savons tous, la rémunération est un outil très précieux pour la rétention et le roulement. C'est aussi un facteur de motivation pour un employé en engagement avec l'organisation qui, en conséquence, améliore l'attraction et la rétention (Zobal, 1998; Moncarz et al., 2009; Chiu et al., 2002). Il sert également de communicateur lorsqu'il est donné à un employé contre ses services, ce qui montre à quel point un employé est précieux pour son organisation (Zobal, 1998). Dans la société congolaise, la rémunération est aussi une mesure de la valeur sociale de l'employé.

Cependant et contrairement à certaines études (Chi and Gursoy, 2009), la rémunération ne constitue pas une variable de rétention pour ce qui est de la catégorie de « professeurs ». Ces derniers ont un degré de rétention élevé non pas parce qu'ils sont bien payés, mais par le prestige qu'apporte le statut de « professeur ». C'est cette considération relative au statut social qui entraîne une plus grande motivation au travail et une satisfaction personnelle et qui justifie la présence du corps enseignant à son lieu de travail.

Les avis des participants à cette recherche sont aussi les mêmes que ceux trouvés par Lease, (1998). A ce propos, sans ambages, les participants aux discussions de groupe pour cette étude ont également noté que d'une manière générale, la considération de la profession « enseignante » ou la valeur qui en est donnée peut se faire voir dans les conditions de travail auxquelles est exposé le corps enseignant. En effet, les conditions de travail sont également une variable clé dans la relation motivation-satisfaction-productivité. Les employés sont très motivés avec de bonnes conditions de travail, car elles procurent un sentiment de sécurité, de confort et de motivation. Au contraire, de mauvaises conditions de travail font craindre une mauvaise santé chez les participants à cette étude. Plus l'environnement de travail est confortable, plus productif seront les employés.

Références bibliographiques

- AL-HUSSAMI, M. (2008). A study of nurses' job satisfaction. The relationship to organizational commitment. Perceived organizational support, transformational leadership. Transformational leadership and level of education. European Journal of Scientific Research. 22(2), 286-295

- ALLEN, N.J. & Meyer, J.P.(1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*.49. 252-276.
- ARYEE, S. & Tan, K.. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 40. 3. 288-305.
- BAKKER, AB., Demerouti, E., De Boer, E. & Schaufeli, W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*. 62. 341-356.
- BLAU, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*..58. 277-288.
- BLUM, Olivia. (1990). La relation de travail / . Mémoire de DEA : Economie des ressources humaines et des politiques sociales / Paris 1 ; session de novembre 1990.
- BRICKMAN, P. (1987). *Commitment, conflict and caring*. New Jersey : Englewood Cliffs.
- BUSSING, A., & Bissels, T. (1998). Different forms of work satisfaction: Concept and qualitative research. *European Psychologist*. 3. 209-218.
- CARRIER-VERNHEt, A. (2012). *Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources*. Thèse de doctorat en sciences de gestion non publiée. Université de Grenoble. Grenoble.
- CARROLL, B. (1969). « Job satisfaction – a review of the literature », Key Issues 3, (Industrial and Labor Relations Library, Cornell University), Ithaca: New York State School of Industrial and Labor Relations
- CASTEL, D. (2011). *La satisfaction au travail : comprendre, mesurer, prédire le point de vue de l'individu*. Lille. France : ANRT.
- CHARLES-PAUVERS, B. & Commeiras, N. (2002). *L'implication au travail*. Paris: Editions Vuibert.
- CHI, C.G. and Gursoy, D (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (2) (2009), pp. 245-253
- CHIU, K.R., Luk, V.W. and Tang, T.L. (2002). Retaining and motivating employees, Compensation preferences in Hong Kong and China. *Personnel Rev.*, Vol. 31(4): 402-431.
- CREUSIER, J. (2014). *Le rôle du bien-être au travail dans la relation satisfaction-implication*. Document de travail. Université du Littoral Côte d'Opale (ULCO).
- DIENER, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*. 55. 34-43.
- DUNNETTE, M.D. et Kirchner, W.K. (1969). Psychology applied to industry; M.G. EVANS, « Conceptual and operational problems in the measurement of various aspects of job satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 53, No. 1, 1969, pp. 93-101
- ELLICKSON, Mark C and Logsdon, Kay (2002). *Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees*. A Sage publication. Thousand Oaks, London.
- FISHER, R. et al. (2010). Linking employee attitudes and behaviours with business performance: A comparative analysis of hotels in Mexico and China. *International Journal of Hospitality Management*. 29. 397-404.
- GARNER, P. (2005). *Les effets de l'équilibre travail/famille sur la satisfaction au travail et l'intention de départ volontaire des cadres : une investigation du rôle modérateur du sentiment d'efficacité personnelle*. Thèse de doctorat en sciences de gestion non publiée. Université de Lorraine.

- HAURET, P.D.C. (2006). Implication organisationnelle et satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts comptables ? *Comptabilité et connaissances*. 77. 47-67.
- IVERSON, R.D. (1996). Employee acceptance of organizational change : the role of organizational commitment. *International journal of human management*.7(2).122-149.
- JAROS, S.J., JERMIER, J.M., KOEHLER J.W. & SINCICH T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation. *The Academy of Management Journal*. 36 (5). 951-995
- KANUNGO, R.N. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*. 67(3). 341-349.
- LAPALME M.-E. & Doucet O. (2004). Les récents développements dans l'étude de l'engagement des employés : la redondance perdue. *Actes du 15ème Congrès de l'AGRH*. Montréal.
- LEASE, S. H. (1998). Annual review, 1993-1997: Work attitudes and outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 53(2): 154-183.
- LOCKE, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette, M. D. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- LOCKE, E. A. (1980). The Nature and Causes of Job Satisfaction in Dunnette, M.D (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally. Pp.1297-1349
- LOCKE, E. A., Sirota, D., & Wolfson, A. D. (1976). An experimental case study of the successes and failures of job enrichment in a government agency. *Journal of Applied Psychology*, 61(6), 701-711. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.6.701>
- LODAHL, T.M. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement, *Journal of Applied Psychology*. vol.49. n°1.24-33.
- MASLOW, A.H. (2012). *Theory of Human Motivation*. Start Publishing LLC, USA
- MAYER, R.C. & Schoorman, F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment, *Academy of Management Journal*. 35. 3.671-684.
- MEYER, J.P. & Herscovitch, L, (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*. 11. 3. 299-310.
- MEYER, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78(4). 538-551.
- MICHALOS, A. C. (1980). Satisfaction and happiness. *Social Indicators Research*. 8. 385-422.
- MONCARZ, E., Zhao, J., Kay, C. (2009). An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*
- MUCCHIELLI, A. (1979). *La méthode d'enquête : connaissance du problème, exercices pratique*. Paris: ESF.
- MULINGE, M. & Muller, C.W. (1998). Employee Job Satisfaction in Developing Countries: The Case of Kenya. *World Dev.*, Vol. 26(12): 2181-2199
- PERRETI, J-M. (2004). *Gestion des ressources humaines*. 11^{ème} édition. Paris: Vuibert
- PFEFFER J & SALANCIK G R (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York : Harper & Row.

- PORTER, L.W., STEERS R.M., MOWDAY R.T. 1 BOULIAN, P.V. (1974). Organisational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59. 5.603-609.
- REILLY, C.R. (1991). Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, pp. 427- 458
- ROUSSEL, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris: Editions Organisation.
- SHERMERHORN, J.R. (2013). *Management (12th Ed)*. Wiley and Sons: Hoboken, NJ
- SPECTOR, P.E. (1997). Job satisfaction. Application assessment, cause and consequences. A Sage publication, Thousand Oaks, London
- STEYRER, J. et al. (2008). Organizational commitment –A missing link between leadership behavior and organizational performance. *Scandinavian Journal of Management*. 24. (4). 56-77.
- VAN DE VOORDE, K., PAAUWE, J., VAN VELDHOVEN, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14 (4) (2012), pp. 391-407
- VAN ROOY, D.L., Whitman, D., Hart, D., Caleo, S. (2011). Measuring employee engagement during a financial downturn: Business imperative or nuisance? *Journal of Business and Psychology*, 26 (2) (2011), pp. 147-152
- VANDENBERG, R.J. & LANCE, C E (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management*. 118. 153- 167.
- VENIARD, A. (2011). Implication et employabilité : un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire. *Management et avenir*. 49. 84-101.
- WEICK K.E., WEICK, K.M. Sutcliffe, D. Obstfeld. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16 (4) (2005), pp. 409-421
- WEICK, K.E. and Roberts, K.H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38 (3) (1993), pp. 357-381
- WEICK, Karl. (1995). *Sensemaking in Organization*. Sarge Publication. Thousand Oaks, London
- WITT, L.A. (1993). Reactions to work assignments as predictors of organizational commitment: the moderating effect of occupational identification. *Journal of Business Research*. 26 (1).17-29.
- WRIGHT, P.M. et al. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. *Personnel psychology*. 58. 409-446
- ZOBAL, C. (1998). The ideal team compensation system – an overview: Part I. *Team Perform. Manage*. Vol. 4(5): 235-249