

## Facteurs de l'engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké en Côte d'Ivoire.

### Factors influencing teacher engagement at work in major private schools and universities of the city of Bouaké in Ivory Coast.

***SORO To-n'golo Brahima***

*Enseignant-chercheur, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université Alassane OUATTARA,  
Bouaké, Côte d'Ivoire.*

**Correspondance address**

*Université Alassane OUATTARA, Bouaké, Côte d'Ivoire*

**Cite this article**

SORO. B, (2026). Facteurs de l'engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké en Côte d'Ivoire.  
International Journal of Economics and Management Sciences, Volume 5, Issue 4 (2026), pp. 31-49

**Submitted: 02/08/2026**

**Accepted : 03/09/2026**

## **Résumé**

L'objectif de cette réflexion est d'identifier les facteurs de l'engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké. Elle est une étude qualitative et s'appuie sur une posture épistémologique interprétativiste. En vue d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche, treize (13) entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de Directeurs d'étude de grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké. Des entretiens réalisés, il ressort que cinq (5) principaux facteurs déterminent l'engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké. Ce sont : la création de cadre de communication en faveur des enseignants, l'empathie du Directeur des études pour les enseignants, la création d'un cadre social, le paiement régulier des honoraires des enseignants et la rigueur du Directeur des études. Les résultats obtenus s'alignent sur les fondements de la théorie des échanges sociaux de Blau (1964).

**Mots clés :** Facteurs, engagement au travail, enseignant, étude qualitative, posture épistémologique interprétativiste.

## **Abstract**

The objective of this study is to identify the factors influencing teacher engagement in private higher education institutions and universities of the city of Bouaké. It is a qualitative study based on an interpretivist epistemological approach. To provide answers to the research question, thirteen (13) semi-structured interviews were conducted with Directors of Studies at private higher education institutions and universities in Bouaké. The interviews revealed five (5) main factors determining teacher engagement in these institutions: the establishment of communication frameworks for teachers, the Director of Studies' empathy for teachers, the creation of a supportive social environment, the regular payment of teachers' salaries, and the Director of Studies' rigor. The results obtained align with the foundations of Blau's (1964) social exchange theory.

**Keywords:** Factors, Work Commitment, Teacher, qualitative study, interpretivist epistemological approach.

## Introduction

Selon Porter et al (1974), l'engagement organisationnel a été défini, à l'origine, comme « *la force d'identification et d'implication d'un individu dans une organisation spécifique* ». Pour Meyer et Allen (1991), l'engagement est un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé avec l'organisation et qui entraîne des répercussions sur la décision de poursuivre ou d'interrompre l'adhésion à l'organisation. L'engagement se définit comme étant l'attachement des travailleurs envers leur organisation, il est souvent considéré comme un état psychologique caractérisant la relation entre le travailleur et l'organisation et qui entraîne différentes conséquences comportementales (Meyer et al., 1997).

L'engagement organisationnel se caractérise par une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté de faire des efforts considérables pour cette organisation, et le désir d'en rester membre (Porter et al, 1974). Dans le monde des entreprises, certains comportements des employés peuvent se justifier par leur engagement organisationnel. Les employés ayant un niveau d'engagement organisationnel élevé, seraient plus performants et plus productifs (Meyer et Allen, 1984 ; Meyer et al, 1989 ; Benkhoff, 1997) et seraient même moins enclins à quitter l'entreprise (Porter et al, 1976 ; Blau et Boal, 1987). Ainsi, l'engagement conditionnerait la performance en termes de capacités de proactivité et d'adaptabilité (Eldor et Harpaz, 2016). Ils soutiennent également que l'engagement des individus dans l'organisation est à la fois important pour la productivité, le partage des connaissances et la créativité. Par l'engagement, le travailleur cherchera par lui-même à, d'une part, contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels et d'autre part, à combler ses ambitions de développement personnel par le sens donné à son travail, lequel constituera pour lui le moyen de réalisation de soi (Laflamme, 1998).

Dans cette perspective, un grand nombre d'auteurs ont suggéré que l'engagement des travailleurs représentait un fondement de la performance (Djohossou et Worou, 2022). D'où l'intérêt pour certains de s'intéresser aux déterminants de l'engagement au travail des salariés dans les entreprises. Selon Hackman et Oldham (1980) la variété des tâches et l'autonomie accordées aux travailleurs par l'organisation leur accorde un sentiment de responsabilisation face à la croissance de l'organisation et par la même un niveau d'engagement exemplaire. Petrou et al. (2016) soulignent que pour augmenter l'engagement des travailleurs et assurer une forte implication de leur part, il importe de leur offrir des opportunités de développement professionnel et des expériences de travail inédites. Ces pratiques pourraient, au-delà, accentuer l'alignement des objectifs individuels des travailleurs sur ceux de l'organisation.

Dans la logique de ces travaux, et en vue de renforcer la littérature sur l'engagement au travail en contexte ivoirien, la présente réflexion s'intéresse aux facteurs de l'engagement au travail dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké. D'où la question fondamentale suivante : Quels sont les facteurs de l'engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké ? En Côte d'Ivoire, depuis la fin de la crise post-électorale de 2010, l'on note des investissements de plus en plus importants dans le secteur de l'enseignement supérieur privé dans la ville de Bouaké. Ce travail a donc pour objectif principal d'identifier les facteurs de l'engagement au travail dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké. De façon spécifique, il permet dans un

premier temps, d'apprécier la prise en compte de l'engagement au travail des enseignants dans les politiques et pratiques managériales des établissements d'enseignement supérieur privés de la ville de Bouaké. Dans un second temps, il permet d'apprécier l'efficacité du management des établissements d'enseignement supérieur privés de la ville de Bouaké en termes d'engagement au travail des enseignants. La réflexion a alors l'intérêt de présenter d'une part, les réalités managériales vécues par les enseignants des établissements d'enseignement supérieur privés de la ville de Bouaké. D'autre part, il fournit aux futurs entrepreneurs dans le secteur de l'enseignement supérieur privé ivoirien, des leviers à actionner pour atteindre l'engagement au travail de leurs futurs enseignants.

La réflexion est conduite suivant trois principales parties. La première partie présente la littérature autour du concept d'engagement au travail et définit le fondement théorique adopté. La deuxième partie présente la méthodologie de travail tandis que la troisième partie montre les résultats obtenus et leurs discussions.

## **1 Revue de littérature**

La revue de littérature met en exergue le concept d'engagement au travail. Elle met également en lumière le fondement théorique de la réflexion à travers la théorie des échanges sociaux de Blau (1964).

### **1.1 Le concept d'engagement au travail**

La littérature sur le concept d'engagement au travail se fera autour de la définition du concept, de ses déterminants au regard de la littérature et de la présentation du modèle tridimensionnel de l'engagement au travail de Allen et Meyer (1996).

#### **1.1.1 Définition de l'engagement au travail**

L'engagement au travail est un construit complexe et multi-facettes (Meyer, Allen et Smith, 1993). Selon Byrne (2015), l'engagement au travail est un état de motivation. L'engagement au travail présente donc un lien intime avec la motivation du salarié dans une organisation. Le salarié engagé au travail s'aligne et sert les objectifs organisationnels de l'entreprise. Il s'investi pleinement dans son travail (Kahn, 1990). Pour Maslah et al (1997), l'engagement au travail produit chez le salarié, l'énergie, l'implication et l'efficacité. L'engagement permet au salarié, dans un état de motivation, de se concentrer et de déployer tous ses efforts pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés par l'organisation. L'engagement au travail consiste donc pour le travailleur à développer des connaissances pour faire de son travail un univers lui apportant une marque d'accomplissement et un sentiment d'utilité vis-à-vis de l'organisation (Byrne, 2015). C'est un investissement émotionnel et cognitif du salarié dans le travail (Kahn, 1990 et Saks, 2006)

Selon Rothman et Joubert (2007), l'engagement au travail est une situation de bien-être et de bonnes conditions de travail pour les travailleurs dans une organisation. C'est un attachement des travailleurs envers leur organisation (Djohossou & Worou, 2022). Pour Meyer et al (1997), l'engagement au travail est un état psychologique qui caractérise la relation entre le travailleur et son organisation et qui entraîne différentes conséquences comportementales. Il se présente de ce fait comme une force stabilisatrice et obligatrice qui donne un sens au comportement (Herscovitch, 2001). A partir des travaux de Porter et al (1974), l'on retient également que

l'engagement au travail est la force d'identification et d'implication d'un individu dans une organisation spécifique. Il s'agit d'un état psychologique d'attachement et d'identification qui influence les relations entre les salariés et les organisations qui les emploient (Djohossou & Worou, 2022).

Selon Bahadou et al (2022), l'engagement au travail fait référence au degré d'émotion positive qu'une personne attache à l'organisation, à son travail et à ses collègues. Un accent particulier semble porter sur la relation entre l'individu et l'organisation qui l'emploie (Nkakleu, 2015). Ainsi, Jomphe (2008) estime que, l'engagement au travail est le sentiment d'appartenance que développe un salarié envers l'organisation où il travaille. L'engagement est le déclencheur de ses efforts au travail et de sa fidélité envers son employeur (Bahadou et al, 2022).

### **1.1.2 Quelques déterminants de l'engagement au travail selon la littérature**

Des réflexions sur les déterminants de l'engagement des salariés au travail ont été déjà conduites par certains auteurs. En 1980, Hackman et Oldham entreprennent des travaux et constatent que les salariés sont engagés au travail lorsqu'on leur confie des tâches variées et lorsqu'ils bénéficient d'une autonomie dans l'exécution des missions qui leur sont confiées. Petrou et al. (2016) obtiennent des résultats pratiquement identiques. Ils soulignent que pour permettre l'engagement des travailleurs et assurer une forte implication de leur part, il faut leur offrir des opportunités de développement professionnel et des expériences de travail inédites. En 2025, Byarungi obtient des résultats qui renforcent ceux des travaux antérieurs. Il soutient que l'engagement au travail des salariés est favorisé par une communication transparente, une reconnaissance et une récompense des efforts, une création d'un climat de confiance et de collaboration et un accompagnement personnalisé des employés.

En dépit de tous ces résultats, les travaux antérieurs sur les déterminants de l'engagement au travail n'ont pas porté sur le contexte ivoirien. Par ailleurs, les différentes réflexions ont porté sur des entreprises qui ne sont pas du secteur de l'enseignement supérieur privé.

### **1.1.3 Le modèle tridimensionnel de l'engagement au travail de Allen et Meyer (1996).**

Le modèle tridimensionnel de l'engagement au travail de Allen et Meyer (1996) reste toujours dominant dans la littérature (Bahadou et al, 2002). Allen et Meyer (1996) ont produit un cadre théorique qui présente l'engagement au travail suivant trois principales dimensions. Ce sont : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité (Nkakleu et Manga, 2015).

L'engagement affectif est la composante la plus significativement associée à diverses résultantes de travail, telle que la rétention ou la performance (Meyer et al., 2002). Il correspond au type d'attachement le plus profond car il repose sur la congruence entre l'identité et les valeurs de l'individu et celles de l'organisation (Meyer et al, 2004.). Selon Blau (1964), l'engagement affectif s'inscrit dans la perspective théorique des échanges de nature sociale. Pour Meyer et Maltin (2010), l'engagement affectif au travail repose sur un échange socio-émotionnel volontaire et nourrit un ancrage identitaire. Les personnes affectivement engagées sont plus à même de faire face au stress au travail, d'éprouver une estime de soi plus élevée (Jahanzeb et Bouckennooghe, 2024) et de se montrer résilientes face à l'épuisement émotionnel ou à la dépression (Galais et Moser, 2009). Les effets de l'engagement affectif au travail expriment un état de santé psychologique positive résultant d'une relation de qualité avec

l'organisation (Tang et Vandenberghe, 2025). L'engagement affectif encourage les individus à s'investir au-delà de ce qui est conventionnellement recommandé.

Quant à l'engagement normatif, il se rapporte à une obligation morale de l'individu vis-à-vis de l'organisation et de ses membres. Plus un employé perçoit que l'organisation s'est investie en sa faveur, plus il développera un engagement normatif (Tang et Vandenberghe, 2025). L'engagement normatif s'inscrit donc dans la norme de la réciprocité (Gouldner, 1960). Selon Cohen et al (2011), l'engagement normatif exprime un sens moral et de responsabilité envers autrui.

Concernant l'engagement de continuité, il comporte deux composantes conceptuellement distinctes : le sacrifice perçu et le manque d'alternatives (Vandenberghe et al., 2007). Selon Powell et Meyer (2004), l'engagement fondé sur le sacrifice perçu traduit une reconnaissance par le travailleur, des bénéfices tangibles et intangibles associés à l'emploi actuel. Ces avantages portent notamment sur la rémunération, les incitatifs liés à la performance, les avantages sociaux et le climat de travail. A l'opposé, l'engagement fondé par le manque d'alternatives est une forme d'engagement dans laquelle le travailleur demeure dans l'organisation non par choix, mais faute d'options perçues sur le marché du travail (Tang et Vandenberghe, 2025). Dans ce cas, le travailleur maintient la relation professionnelle avec l'organisation par contrainte plutôt que par engagement volontaire. L'engagement par manque d'alternatives peut fragiliser la capacité de résilience du salarié et l'exposer au stress.

Selon Meyer et Allen (1990), un même employé peut connaître les trois formes d'engagement (affectif, normatif et continu) à des degrés différents.

## **1.2 Cadre théorique de l'étude : la théorie des échanges sociaux de Blau (1964)**

Théoriquement, cette étude prend appui sur la théorie des échanges sociaux de Blau (1964). La théorie des échanges sociaux tente d'expliquer les mécanismes qui génèrent le partage de ressources entre deux individus ou entre un individu et une autre entité, telle que l'organisation (Cropanzano, Rupp, Mohler & Schminke, 2001). Le principe fondamental de la théorie des échanges sociaux est que toute personne jugeant bénéficier d'une faveur ou d'un bien-être psychologique, sentira une obligation réciproque envers le partenaire d'échange (Blau, 1964). Selon Chang & Chen (2011), et Wu & Chaturvedi (2009), la théorie des échanges sociaux permet d'expliquer comment les attitudes et les comportements des employés sont modifiés sous l'influence de certaines pratiques de gestion des ressources humaines. Pour Blau (1964), cette théorie est considérée comme un échange de ressources sociales et matérielles, plus fondamental dans l'interaction humaine entre les parties, et se traduit par un engagement fondé sur la confiance. Organ (1990) va plus loin et soutient que les échanges sociaux sont basés sur la bonne foi et la reconnaissance mutuelle des contributions.

Selon Fiorito et al (2007), la théorie des échanges sociaux mobilise la notion de l'engagement qui se développe chez un employé envers son organisation. Cet engagement envers l'organisation dépendrait des perceptions que se font les employés de leurs échanges avec leurs employeurs (El Ammary & Balhadj, 2020). Ainsi, El Ammary & Balhadj (2020), estiment que les pratiques à base d'engagement seraient créatrices de relations d'échanges positifs, stimulant ainsi la motivation des employés et encourageant une participation accrue dans la poursuite des objectifs de l'entreprise. De nombreuses réflexions ont déjà fait preuve de la relation positive

entre l'engagement de l'employé envers son organisation et la performance de cette dernière. En effet, les individus engagés envers leur organisation font preuve d'un partage des valeurs de l'organisation, du désir de demeurer à son service et d'une disposition à fournir des efforts au nom de celle-ci (Porter et al, 1974). Par ailleurs, Thevenet & Neveu (2002), estiment que les personnes fortement impliquées dans leur organisation travaillent plus et mieux que celles ayant une faible implication.

A travers ce développement, la prise en compte de l'engagement au travail des salariés par la mise en œuvre de certaines pratiques de gestion des ressources humaines pourrait sans aucun doute être bénéfique pour toute organisation.

## **2 Méthodologie de la réflexion**

Cette partie expose la méthodologie de recherche. Elle indique la stratégie qui a permis d'élaborer, de planifier, de recueillir, de traiter et d'analyser les informations empiriques de l'étude. Notre objectif est d'identifier les pratiques par lesquelles les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké suscitent l'engagement au travail chez leurs enseignants. Pour ce faire, nous avons opté pour une démarche qualitative.

Avant de développer en profondeur le corpus méthodologique qui a orienté la rédaction de ce travail, il convient de présenter la posture épistémologique adoptée.

### **2.1 Posture épistémologique de réflexion**

Notre objectif étant d'identifier les facteurs déterminant l'engagement au travail chez les enseignants dans les grandes écoles et universités privées de Bouaké, nous adoptons une posture interprétativiste. En effet, sur la base d'interprétations, il s'agit pour nous, d'apporter des explications à l'engagement au travail des enseignants dans l'enseignement supérieur privé de la ville de Bouaké.

### **2.2 Constitution de l'échantillon d'étude**

L'étude a été conduite auprès de grandes écoles et universités privées situées dans la ville de Bouaké, dans le centre de la Côte d'Ivoire. L'échantillon de grandes écoles et universités privées a été constitué par convenance. Au total, nous avons travaillé sur un échantillon de treize (13) établissements soient dix (10) grandes écoles privées et trois (3) universités privées. Lesdits établissements ont au moins trois (3) ans d'existence. La taille de l'échantillon se justifie par le principe de saturation théorique observé après les onze (11) premiers entretiens. En effet, les douzième et treizième entretiens ne fournissaient plus de nouvelles informations sur les facteurs de l'engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké. Ils revenaient en partie ou en totalité sur des réponses déjà fournies par des entretiens précédents. Nous avons alors jugé opportun de limiter l'échantillon à ces treize (13) établissements avec lesquels nous avons déjà échangé.

### **2.3 Collecte des données**

Les données ont été collectées à partir d'un guide d'entretien adressé au Directeur des études ou Recteur de chaque établissement. Le guide d'entretien adopté l'a été après un prétest sur deux jours auprès de quatre (04) Directeurs des études. Le prétest nous a permis de reformuler certaines questions et de nous assurer de la qualité du guide d'entretien à répondre aux exigences de l'étude.

Nous nous sommes intéressés aux Directeurs des études et aux Recteurs, parce qu'en général, les grandes écoles et universités privées en Côte d'Ivoire ne disposent pas de directions de ressources humaines. Les Directeurs des études et les Recteurs sont chargés du recrutement et de la gestion des enseignants. De ce fait, ils constituent le pont entre les enseignants et les fondateurs. Les entretiens ont été effectués au sein des établissements, sur les lieux de service des Directeurs des études et des Recteurs, selon leurs disponibilités. Chaque entretien durait entre quarante (40) à quarante-cinq (45) minutes. La collecte des données a été faite du Lundi 02 Mars 2026 au Samedi 25 Avril 2026, soit environ deux (02) mois.

En vue de garantir la confidentialité des échanges, l'anonymat a été gardé sur les identités des interviewés. Avec l'accord des interviewés, les informations ont été recueillies sous formes d'enregistrements sonores et de phrases. Afin de renforcer la crédibilité scientifique des résultats de l'étude, nous soumettions à la fin de chaque entretien, les données collectées à la validation de l'interviewé. Nous relisions pour lui, les réponses que nous avons notées et lui faisons écouter les enregistrements sonores. L'interviewé confirmait alors l'exactitude des informations recueillies ou apportait des corrections aux réponses qui n'ont pas été bien prises.

#### **2.4 Traitement et analyse des données**

Durant cette recherche, l'ensemble des données collectées auprès des acteurs se présentent sous forme de phrases, d'expressions, de mots, de groupe de mots, des comportements et attitudes observables. La méthode de traitement des données, utilisée est celle de l'analyse du discours fondée sur une analyse thématique du contenu (Pedinielli 1994). L'analyse de Contenu est la méthode la plus utilisée pour traiter les données dans les études qualitatives (Krippendorff, 2003). Elle consiste à retranscrire les données des interviews, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter (Andreani et Conchon, 2005). Dans ce travail, l'exercice a respecté les étapes ci-après :

La retranscription des données : Nous avons opté pour la retranscription mot à mot ; puis à l'aide du logiciel Microsoft Word nous avons élaboré des textes sous format Word que nous avons harmonisés.

La codification des données : Il s'agit d'un processus qui a pour but d'explorer ligne par ligne, étape par étape, les textes d'interview ou d'observations (Andreani, Conchon, 2005 ; Berg, 2003). Nous avons opté pour une approche inductive à partir d'un codage ouvert dont l'unité de codage était une unité sémantique. Ce type de codage se justifie par la nécessité pour nous de rester fidèles aux informations que nous avons collectées lors des investigations sur le terrain. Cette technique de codage nous a permis de pouvoir inscrire la quasi-totalité des informations recueillies dans des codes.

### **Résultats**

Cette section présente les résultats et les discute.

#### **2.5 Présentation des résultats**

Il ressort des échanges avec les Directeurs des études des grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké que leurs établissements prennent en compte l'aspect de l'engagement au travail des enseignants. Ils en ont connaissance et sont conscients de ses avantages. Ils adoptent de ce fait, différentes pratiques de gestion des ressources humaines. Ce sont entre autres,

- ✓ La création d'un cadre de communication ;
- ✓ L'empathie du Directeur des études ;
- ✓ La création d'un cadre social ;
- ✓ Le paiement régulier des honoraires ;
- ✓ La rigueur du Directeur des études.

Chacune de ces pratiques sera présentée avec les verbatim illustratifs utilisés par les différents interviewés.

### **2.5.1 La création d'un cadre d'expression, facteur d'engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké**

L'existence de cadre formel ou informel de communication semble fortement appréciée par les enseignants des grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké, dans leur processus d'engagement au travail. Cela susciterait implicitement, une implication des enseignants dans la définition et la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ceux-ci se sentant valorisés. Pour preuve, notre premier interviewé affirmait ceci : *« Pour permettre l'engagement au travail de mes enseignants, la meilleure des choses que je fais, c'est de les valoriser, c'est de tenir des réunions, de créer des cadres d'expression des enseignants. Que ce soient des réunions formelles comme des réunions de rentrées, des réunions avec les responsables de filières, les responsables d'unités pédagogiques. Cela crée implicitement leur implication dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. »*.

Au-delà, la création de cadre d'expression permet aux enseignants d'être permanemment informés des décisions prises au sein de leurs établissements, de ne pas être surpris de certaines décisions. Cela permet également de mettre les enseignants au centre des différents projets de l'entreprise. Sur ce point, les propos de notre deuxième interviewé sont illustratifs : *« Je crée l'engagement de mes enseignants en les associant à mes prises de décisions à travers l'organisation des conseils d'enseignement, des conseils pédagogiques (par exemple en cas de révision des maquettes.). Je fais en sorte que mes enseignants soient partie intégrante de mes projets. J'accorde beaucoup d'importances au métier d'enseignant, en particulier à mes enseignants. Je ne les surprends pas avec mes décisions. Je fais en sorte qu'ils ne subissent pas mes décisions ; qu'ils ne soient pas victimes de mes décisions. Alors que je connais des écoles ici, où les enseignants sont toujours surpris des informations de l'école. A l'improvise, on leur dit par exemple que les cours prennent fin aujourd'hui. Ou encore on réduit leur volume horaire sans les informer. Et cela peut affecter négativement leur engagement »*.

Les déclarations de ces différents interviewés montrent que l'existence de cadre d'expression à leur profit, est largement appréciée par les enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouake. Au-delà, c'est d'ailleurs, selon certains Directeurs des études, un facteur de leur engagement au travail.

### **2.5.2 L'empathie du Directeur des études, facteur d'engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de Bouaké**

Les affirmations de certains Directeurs des études laissent voir que leur empathie envers les enseignants, leur don de soi pour les enseignants, leur faculté à se mettre à la place des enseignants lorsque ces derniers traversent des difficultés sociales ont naturellement permis leur engagement au travail. Pour preuve, notre deuxième interviewé nous disait aussi ceci : *« un*

*autre facteur d'engagement de mes enseignants est que je me rends toujours disponible à les recevoir en tout lieu et à tout moment, que ce soit en présentiel, que ce soit par coup de fil, par message, à les écouter et à les comprendre. Lorsqu'il y'a des préoccupations, je tente d'échanger avec eux. Quand il y'a des retards sur le paiement des honoraires par exemple, il y'a certains que je reçois pour leur expliquer. Et pour qu'ils comprennent. C'est vrai que le cadre normal c'est de le mettre sur la plateforme des enseignants, mais il y'a d'autres qui viennent me voir en délégation. Quand c'est comme ça, je les reçois et je leur fais comprendre la situation, pour partager l'information avec eux. A quel niveau se trouve le traitement du dossier. Et très souvent, ils comprennent. Pour moi, c'est important.».*

Pour renchérir les propos sur l'empathie de certains Directeurs des études, notre cinquième interviewé nous affirmait : *«Et aussi certains enseignants sont avec nous parce qu'ils savent que par moment, je donne de moi-même. Quand je dis ça, c'est parce que parfois, je prends sur moi le paiement de certaines factures. Et quand l'enseignant vois ça, il trouve qu'il y'a beaucoup de considération. Donc au-delà de l'écoute, je leur apporte souvent des appuis financiers. Par moment, en tant que managers, quand Dieu m'accorde les moyens, je prends sur moi et je fais même si après on va régulariser.».*

Dans la même veine, lors de notre septième interview, un Directeur des études soutenait ceci : *«Vous savez quand quelqu'un a un mal et puis vous venez à son secours, il y'a un lien qui se crée automatiquement. Ici, il y'a assez d'enseignants qui le savent et ce n'est pas pour me vanter ou me glorifier, j'accompagne souvent certains enseignants quand j'ai les moyens de le faire. Voyez-vous, ici, nous sommes dans le privé. Ce n'est pas le public. Dans le public, il n'y a pas de problèmes. Les salaires sont clairement définis et à la fin du mois, tout passe. Mais dans le privé, ce n'est pas toujours le cas. La gestion du privé est très compliquée, très difficile. Dans le privé, les honoraires peuvent parfois mettre du temps et quand c'est comme ça, tous les visages sont froissés. En tant que Directeur des études, je prends beaucoup sur moi. Donc parfois, je prends en charge certaines factures quitte à faire une régularisation plus tard. Même si je n'arrive pas à régler la totalité, au moins l'enseignant sait qu'il a été écouté. Imagine un enseignant t'appelle et te dis : « J'ai mon enfant qui est malade. Je n'ai besoin ne serait-ce que de 20 000f pour l'ordonnance.».* *Vrai ou faux, tu ne peux pas savoir. Toi tu fais à cause de Dieu seulement.».*

Selon notre onzième interviewé, l'assistance à ses enseignants en difficulté a été plusieurs fois au centre de ses actions. Et cela lui a généralement permis d'avoir des enseignants engagés et fidèles à sa cause. Ses propos nous semblent vraiment révélateurs. Il nous disait ceci : *«J'ai des enseignants ici, que j'ai à un moment donné, aidé à payer leur loyer. Et depuis cela, ils me sont restés très fidèles. Par moments, certains mêmes vont jusqu'à me faire des recommandations pour la bonne santé de mon établissement. D'autres mêmes m'aident en chaque début d'années à avoir des étudiants. Et moi je pense qu'il n'y pas meilleure façon de me montrer qu'ils sont engagés.».*

Dans la même logique, notre septième interviewé nous disait : *« En tant que premier responsable des enseignants, quand j'ai les moyens et que quelqu'un vient me voir, je ne réfléchis pas par trois ou quatre chemins. Je me mets à sa place, et je fais ce qu'il y'a à faire même si après je serai remboursé. Mais au moins, la personne sait que j'ai affaire à un manager ou à un Directeur qui, quand je suis en difficultés, il me vient en secours. Donc lui il est lié à*

*toi et ça crée une source de motivation. Je prends un exemple sur l'enseignant qui quitte l'intérieur du pays pour venir dispenser des cours à mes étudiants. Il ne parcourt pas une petite distance. Mais il dégage toute cette énergie pour venir. Ce n'est pas gratuit. Il y'a une histoire qui est là. Une histoire qui fait qu'il est toujours attaché au Directeur que je suis. C'est cet enseignant qui faisait le cours pour lequel il accepte de se déplacer. Et en début d'année scolaire, il a été muté ailleurs, dans une autre ville de l'intérieur du pays. Après son départ, j'avais beaucoup de soucis à trouver un autre enseignant pour le remplacer. Je l'ai donc contacté pour savoir s'il ne pouvait pas faire un sacrifice pour moi. Sans même réfléchir, il m'a dit qu'il a compris et qu'il allait se déplacer pour venir faire cours chez moi à Bouaké. Si ce n'est pas de l'engagement, rien ne peut expliquer cela. Ce n'est pas l'argent qui lui manque. Je veux dire que ce ne sont pas les honoraires qu'on va lui donner qui lui manquent. Mais il sait qu'il y'a eu par le passé, la considération du Directeur que je suis, à son égard.»*

Ces propos montrent que l'empathie de certains Directeurs des études des grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké, lui a permis d'avoir des enseignants engagés et fidèles à leur cause.

### **2.5.3 La création d'un cadre social, facteur d'engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké.**

Pour certains Directeurs des études, la création d'un cadre social favorise l'engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké. Sur ce point, notre cinquième interviewé affirmait : *« Pour faciliter l'engagement au travail de mes enseignants, j'ai créé un cadre social que j'appelle cellule sociale. Cette cellule est animée par l'administration mais également par l'ensemble des enseignants. Elle part de cotisation que je fixe en début de chaque année académique. Dès que je recrute un enseignant, il fait automatiquement partie de la cellule sociale. La cellule n'est pas optionnelle. L'objectif de la cellule sociale est d'assister chaque membre de l'administration ou chaque enseignant en cas d'événement heureux ou malheureux. C'est ainsi que nous apportons nos soutiens financiers et moraux à des collègues enseignants et membres de l'administration lors de naissance d'enfants, de décès de conjoints, de parents (père et mère biologiques), de mariage. Vraiment tout ça fait que mes enseignants voient l'établissement comme une seconde famille et y sont engagés. Vous ne pouvez pas imaginer le plaisir que ça fait pour quelqu'un de se voir soutenu dans certains moments de sa vie, surtout par ses collègues et par l'administration. Régulièrement, c'est moi-même qui conduit les délégations pour les cas sociaux. J'y tiens beaucoup. Cela semble insignifiant pour certains, mais c'est très important pour une entreprise. Je peux même dire que le social crée la fraternité dans l'entreprise et la fraternité crée l'engagement de chacun.»*

Dans le même sens, un autre Directeur des études soutenait : *« Pour garantir l'engagement au travail de mes enseignants, j'organise à certaines occasions des sorties détonantes pour leur permettre de se recréer. Je les organise généralement le 1<sup>er</sup> Mai, jour de la fête du travail ou à une date choisie pendant les vacances. Toujours est-il que la date de la sortie est décidée en début d'année lors de la réunion de rentrée. En plus de cela, j'ai créé une plateforme pour les enseignants. A l'occasion de chaque événement festif, je leur envoie des messages pour leur souhaiter bonne fête selon leur appartenance religieuse. Par exemple, bonne fête de Pâques, de Tabaski ou bonne et heureuse année pour chaque nouvel an. Au-delà, même pendant les*

*jours fériés, je leur envoie des messages pour leur souhaiter bon jour de repos. En fait, pour un enseignant, même pas pour un enseignant seulement, tout ça c'est significatif. Il se sent considéré et ça crée tout de suite son engagement au travail.».*

Au regard de ces propos, un bon cadre social semble propice à un engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké.

#### **2.5.4 Le paiement régulier des honoraires, facteur d'engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké**

L'argent est le nerf de la guerre. A-t-on coutume de le dire. Et cela, certains Directeurs des études en sont conscients. Pour susciter l'engagement au travail de leurs enseignants, ils font en sorte que ces derniers bénéficient de bonnes conditions de rémunération.

A ce propos, notre troisième interviewé nous disait : *« pour garantir l'engagement de mes enseignants, je leur propose des taux horaires intéressants, alléchants par rapport à la concurrence. Je fais également en sorte que leurs salaires soient payés à temps ; que les enseignants n'aient pas à courir après leurs honoraires.»*. Dans la même veine, un autre Directeur des études soutenait : *« pour moi la condition sine qua non pour l'engagement au travail des enseignants reste la bonne rémunération. Donc, en collaboration avec ma hiérarchie, je me rassure toujours que mes enseignants sont payés à temps conformément aux contrats conclus avec eux. »*. Selon notre dixième interviewé, la définition de bonnes conditions de rémunération est un véritable facteur d'engagement au travail de leurs enseignants. Ses propos sont évocateurs. Il affirmait ceci : *« pour permettre l'engagement au travail de mes enseignants, d'abord, je fais en sorte qu'ils soient régulièrement et correctement payés. Il faut qu'à la fin du mois, ils soient tranquilles dans leur tête. Qu'ils n'aient pas de soucis à se faire avec les factures à régler. Parce qu'il est difficile de s'engager au travail lorsqu'on n'est pas financièrement tranquille dans la tête.»*. Lors de nos échanges, notre treizième interviewé affirmait sans équivoque que : *« Pour permettre à des enseignants d'être engagés au travail, il faut les payer correctement. C'est tout. Et c'est ce que nous faisons chez nous. »*.

Les entretiens ci-dessus réalisés soutiennent avec évidence que lorsque les enseignants des grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké, bénéficient de bonnes conditions de rémunération, ils s'engagent au travail.

#### **2.5.5 La rigueur du Directeur des études, facteur d'engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké**

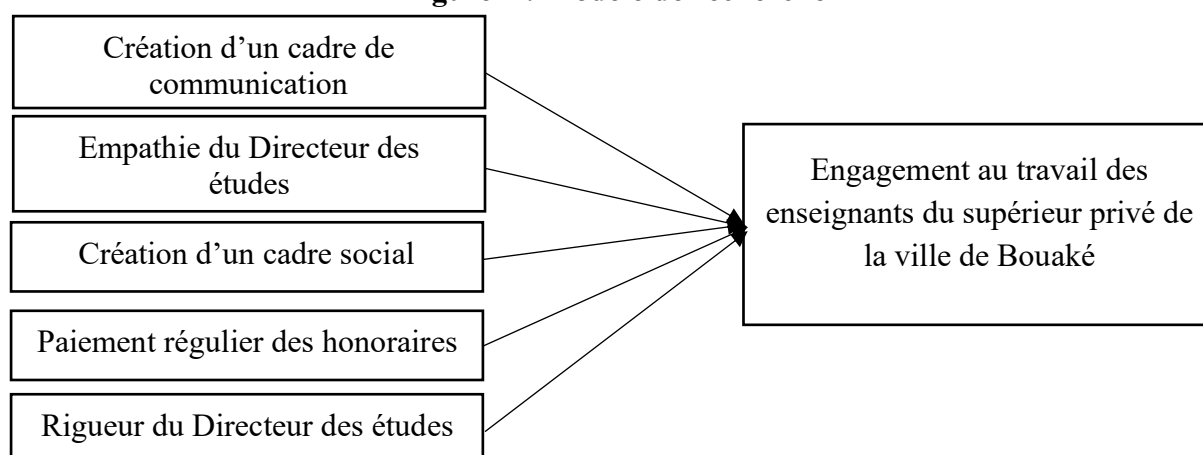
Selon les affirmations de certains Directeurs des études, la rigueur dont ils font par moment preuve, est source d'engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké. Les propos de ce Directeur des études peuvent soutenir cet état de fait. Il affirmait ceci : *« il est vrai que je respecte beaucoup mes enseignants. Je les implique dans les prises de décisions mais j'ai une rigueur que je maintiens toujours. Je leur dis ça tous les jours et ils le savent. Je ne joue pas avec mon travail. Quand je constate qu'un enseignant n'est pas correcte, il ne vient pas aux réunions, les cahiers de textes ne sont pas correctement remplis, je prends des décisions. Je sanctionne, je peux même aller jusqu'à la rupture de contrat avec l'enseignant fautif. Ils me connaissent pour ça et ils s'engagent pour un travail bien fait. Ailleurs, ils n'auront pas les avantages que nous leur donnons ici.»*. Dans la même logique, notre dixième interviewé nous disait : *« Mes enseignants sont conscients de*

*ma rigueur lorsque les résultats ne sont pas atteints. Je n'hésite à les rappeler à l'ordre. Chaque responsable de filières et d'unités pédagogiques a des objectifs qui lui sont assignés. Même avant de recruter un nouvel enseignant, ils sont associés. Donc ils n'hésitent pas à attirer mon attention sur des actions qui pourraient nous permettre d'atteindre nos objectifs.». Notre huitième interviewé soutenait également sans détour, faire, par moment usage de la rigueur pour stimuler l'engagement au travail de ses enseignants. Voici ce qu'il nous disait : «En tout cas, lorsqu'un enseignant n'est pas correct, je me sens dans l'obligation de mettre fin à son contrat. Mais ce sont des situations qui arrivent rarement. Nos enseignants sont conscients des sanctions en cas de faute. En général, fort de cela, ils nous donnent ce que nous leur demandons. Certains même vont au-delà et nous aide à avoir des étudiants chaque année académique, en faisant des suggestions, des propositions.».*

Au regard des propos tenus par ces différents interviewés, la rigueur établie par certains Directeurs des études peut véritablement être source d'engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké.

Les résultats obtenus permettent de définir le modèle de recherche ci-dessous.

**Figure 1 : Modèle de recherche**



**Source : Résultats de l'étude qualitative**

Le présent modèle pourrait servir de base à une future recherche quantitative. Il permettra à partir de techniques d'analyse quantitative de données, de confirmer ou d'infirmer les relations entre les différentes variables. Sur la base d'un échantillon plus grand, le modèle proposé aura l'intérêt de déterminer les proportions dans lesquelles chaque variable indépendante (création d'un cadre de communication, empathie du Directeur des études, création d'un cadre social, paiement régulier des honoraires et rigueur du Directeur des études) concourt à l'engagement au travail des enseignants dans les établissements d'enseignement supérieur privés de la ville de Bouaké. Mieux, il pourrait faire ressortir les interactions susceptibles d'exister entre les variables indépendantes.

## 2.6 Discussion des résultats

Des entretiens réalisés, il ressort que cinq (5) principaux facteurs déterminent l'engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké. Ce sont : la création d'un cadre de communication en faveur des enseignants, l'empathie du

Directeur des études pour les enseignants, la création d'un cadre social, le paiement régulier des honoraires des enseignants et la rigueur du Directeur des études.

Théoriquement, les résultats sur la création de cadre de communication en faveur des enseignants, l'empathie du Directeur des études pour les enseignants, la création d'un cadre social et le paiement régulier des honoraires des enseignants semblent justifier les fondements de la théorie des échanges sociaux de Blau (1964). En effet, à travers ces différents facteurs, les universités et grandes écoles privées interviewées, de la ville de Bouaké font preuve d'une volonté manifeste d'agir pour le bien de leurs enseignants. Cela génère donc une obligation morale chez ces derniers à s'engager pour la performance de leurs différentes entreprises.

D'un point de vue systémique, l'engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké pourrait résulter des interactions possibles entre les facteurs identifiés plus haut. En effet, selon les propos de certains interviewés, le caractère empathique des Directeurs des études améliore les dispositifs de communication en faveur des enseignants au sein des établissements. Plus les enseignants ont conscience que les Directeurs des études comprennent et partagent leurs peines, plus ils adhèrent aux différents mécanismes de communication. Ce qui permet leur engagement au travail. Par ailleurs, le paiement régulier des honoraires semble favoriser la solidité du climat social dans les établissements d'enseignement supérieur privés de la ville de Bouaké. En réalité, le paiement régulier des honoraires permet aux enseignants de disposer à temps de ressources financières nécessaires pour apporter leur assistance à leurs collègues lors d'événements heureux ou malheureux dans le cadre des cellules sociales instituées par les établissements. Ces formes d'assistance permettent de plus en plus le rapprochement des enseignants de leur établissement, puis favorisent leur engagement au travail.

Au regard de la littérature, des travaux antérieurs notamment ceux de Byarungi (2025) ont déjà abouti à des résultats pratiquement identiques à ceux du présent travail. En effet, les réflexions menées par Byarungi (2025) ont conduit à la détermination de plusieurs facteurs favorables à l'engagement au travail des employés. Ce sont la communication transparente, la reconnaissance et la récompense des efforts, la création d'un climat de confiance et de collaboration et l'accompagnement personnalisé des employés. Ce sont des facteurs qui concourent au bien-être des employés. Et comme le soulignent Bekker et al. (2005) et Rothmann et Joubert (2007), il convient de tenir compte de l'importance du bien-être dans la caractérisation de l'engagement au travail. Ils considèrent l'importance pour les travailleurs de se sentir dans une situation de bien-être et de jouir de bonnes conditions de travail pour donner le meilleur d'eux-mêmes, demeurer attaché aux objectifs et valeurs organisationnelles et contribuer à la performance et au succès de leur organisation.

Comparativement aux travaux de Hackman et Oldham (1980) et Petrou et al. (2016), notre travail a abouti à des facteurs d'engagement au travail différents. Tandis que nous avons comme facteurs d'engagement au travail des enseignants des grandes écoles et universités privées de la ville de Bouake, la création de cadre de communication en faveur des enseignants, l'empathie du Directeur des études pour les enseignants, la création d'un cadre social, le paiement régulier des honoraires des enseignants et la rigueur du Directeur des études, Hackman et Oldham (1980) ont obtenu dans leur travail, comme facteurs d'engagement au travail des salariés, la variété des tâches et l'autonomie accordées aux travailleurs par l'organisation. Quant à Petrou

et al. (2016), ils soulignent que pour permettre l'engagement des travailleurs et assurer une forte implication de leur part, il faut leur offrir des opportunités de développement professionnel et des expériences de travail inédites. Ces divergences constatées au niveau des facteurs d'engagement au travail pourraient se justifier par des différences portant sur les contextes des différents travaux. En effet, les travaux de Hackman et Oldham (1980) et Petrou et al (2016) ont été conduits dans des contextes occidentaux. Une observation critique de leurs facteurs d'engagement au travail permet de déduire que les salariés sont engagés au travail lorsqu'on leur confie des missions de plus en plus importantes au sein de l'entreprise, lorsqu'ils bénéficient de nouvelles expériences de travail et d'un certain pouvoir de décisions dans l'exécution des tâches. Sur la base des travaux de Hackman et Oldham (1980) et Petrou et al (2016), en contexte occidental, l'engagement au travail des salariés semble lié à des facteurs intrinsèques aux missions qui leur sont confiées. A contrario, le contexte ivoirien à dominance africaine, et fortement marqué par des valeurs sociales, place en général, l'humain au centre de toute décision. De ce fait, dans les entreprises, et en particulier dans les établissements d'enseignement supérieur privés, les salariés ou enseignants sont engagés au travail lorsqu'ils se sentent valorisés, considérés ou soutenus par leurs collègues et leurs managers lors d'évènements heureux ou malheureux. Cette réalité pourrait justifier les facteurs d'engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké, notamment, la création de cadre de communication avec les enseignants, la création de cellule sociale et l'empathie des managers.

## **Conclusion**

L'objectif de cette réflexion est d'identifier les facteurs de l'engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké. Elle est une étude qualitative et s'appuie sur une posture épistémologique interprétativiste. En vue d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche, treize (13) entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de Directeurs d'étude de grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké. Des entretiens réalisés, il ressort que cinq (5) principaux facteurs déterminent l'engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké. Ce sont : la création de cadre de communication en faveur des enseignants, l'empathie du Directeur des études pour les enseignants, la création d'un cadre social, le paiement régulier des honoraires des enseignants et la rigueur du Directeur des études. Les résultats obtenus s'alignent sur les fondements de la théorie des échanges sociaux de Blau (1964). L'engagement au travail des enseignants des grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké semble être le fruit des actions de bien-être dont ils bénéficient de la part des managers de leurs différents établissements. Au-delà, les résultats du présent travail confirment ceux déjà obtenus par Rothmann et Joubert (2007). Cependant, comparés à des travaux tels que ceux de Hackman et Oldham (1980) et Petrou et al. (2016), la réflexion peut être perçue comme un complément car elle a abouti à des facteurs d'engagement au travail différents.

Théoriquement, cet article est une contribution non négligeable à l'enrichissement des travaux déjà existants sur l'engagement au travail des salariés dans les entreprises. Par ailleurs, le présent travail peut constituer une base pour des travaux futurs. Sur le plan managérial, au-delà

des grandes écoles et universités privées interrogées, ce travail peut contribuer à améliorer les pratiques managériales des entreprises. Il peut aussi constituer un repère pour des entrepreneurs désireux d'investir dans le secteur de l'enseignement supérieur privé ivoirien.

Derrière les résultats et les contributions affichés, la réflexion présente plusieurs insuffisances qui se rapportent essentiellement à la méthodologie adoptée. En effet, l'échantillon retenu pour la réflexion est constitué exclusivement de managers ; les Directeurs des études des établissements. Cela pourrait réduire la qualité des informations collectées. Les seuls discours des Directeurs des études ou des Recteurs pourraient être influencés par les biais de désirabilité sociale et présenter une vision particulièrement favorable de leurs propres pratiques managériales. Les réponses fournies peuvent manquer de fiabilité. Les interviewés étant eux-mêmes managers de leurs établissements, pourraient fournir des informations afin d'améliorer leur image ou celle de leur entreprise et masquer les réalités que vivement leurs enseignants en matière d'engagement au travail. En plus, la seule étude qualitative ne permet pas d'identifier avec pertinence les facteurs déterminants l'engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouaké.

Au regard des limites relevées, des recherches futures peuvent améliorer le présent travail en prenant en compte dans l'échantillon, la contribution des enseignants afin d'améliorer la qualité des informations collectées. Mieux, l'on peut compléter le travail qualitatif avec une étude quantitative afin d'identifier pertinemment, sur la base de tests statistiques, les facteurs déterminants l'engagement au travail des enseignants dans les grandes écoles et universités privées de la ville de Bouake.

## Références

- Ait Bahadou Z. & Al. (2022). La contribution de l'échange leader-membre dans l'engagement organisationnel des cadres. *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 5 : Numéro 4 », pp : 668 – 693.
- Andreani J.-C., Conchon F. (2005). Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en marketing. Actes du 4eme Congrès.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Euwema, M.C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 10, pp: 170–180.
- Benkhoff, B. (1997). Ignorer l'engagement est coûteux : nouvelles approches pour établir le chaînon manquant entre l'engagement et la performance. *Relations humaines*.
- Blau, GJ et Boal, KB (1987). Conceptualiser comment l'implication au travail et l'engagement organisationnel affectent le roulement et l'absentéisme. *Academy of Management Review*.
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. New York: J Wiley & Sons, 352.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Byrne, Z.S. (2015). *Understanding employee engagement: theory, research, and practice*. New York: Routledge.
- Chang, P.-C., & Chen, S.-J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 883–901.
- Cohen, T. R., Wolf, S. T., Panter, A. T., & Insko, C. A. (2011). Introducing the GASP scale: A new measure of guilt and shame proneness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(5), 947–966.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E., Mohler, C.H. & Schminke, M. (2001). Three roads to organization justice. In J. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-113). Greenwich, CT : JAI Press.
- Djohossou A. J. D. & Worou Houndekon R. D. (2022). Effet du bien-être au travail sur la relation entre engagement organisationnel et comportements innovants des salariés du secteur public au Bénin. *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 5 : Numéro 4 » pp : 294 – 316.
- Fiorito, J., Bozeman, D. P., Young, A., & Meurs, J. A. (2007). Organizational commitment, human resource practices, and organizational characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 186–207.
- Galais, N., & Moser, K. (2009). Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: A longitudinal study. *Human Relations*, 62(4), 589–620.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: AddisonWesley.
- Houda El Ammary, Said Balhadj (2020). L'influence des Pratiques de Management du Capital Humain sur l'Engagement Organisationnel : proposition d'un modèle de recherche. *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 1293 - 1319

Jahanzeb, S., & Bouckennooghe, D. (2024). Perceived supervisor remorse and turnover intentions: The role of organization-based self-esteem and affective commitment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 60(3), 429–448.

John Byarungi Chuvi Ruvala (2025). Le rôle stratégique de la gestion des ressources humaines dans la réussite d'une transformation organisationnelle : Effets sur l'engagement des employés et la performance perçue du Supermarché De l'est à Bunia (République Démocratique du Congo). *Revue Internationale de la Recherche Scientifique (Revue-IRS)*, ISSN: 2958-8413.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Krippendorff K. (2003). *Content analysis : an introduction to its methodology*. 2nd Edition Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Maslach, C., Jackson, S.E. & Leiter, M.P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Lanham, MD: The Scarecrow Press.

Meyer et Allen, (1991). Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique. Dans *Bulletin de psychologie*.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.

Meyer, JP et Allen, NJ (1984). Tester la théorie du pari parallèle de l'engagement organisationnel : quelques considérations méthodologiques. *Journal de psychologie appliquée*.

Meyer, JP et Allen, NJ (1997). *Engagement en milieu de travail : théorie, recherche et application*. Sage Publications.

Meyer, JP, Allen, NJ et Smith, CA (1993). Engagement dans les organisations et les métiers : Prolongement et test d'une conceptualisation à trois composantes. *Journal de psychologie appliquée*, 78 (4), 538–551.

Meyer, JP, Paunonen, SV, Gellatly, IR, Goffin, RD et Jackson, DN (1989). Engagement organisationnel et rendement au travail : C'est la nature de l'engagement qui compte. *Journal de psychologie appliquée*.

Nkakleu, R. & Manga, B. (2015). Implication organisationnelle des personnels-cadres dans les PME : le rôle de la tontine d'entreprise en contexte camerounais. *Revue internationale P.M.E.*, 28(3-4), 287–313.

Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organization citizenship behaviour. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.

Pedinielli, J. L. (1994). Hypothèse d'un «travail de la maladie». *Cliniques méditerranéennes*.

Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2016). Crafting the change: the role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Porter, LW, Crampon, WJ et Smith, FJ (1976). Engagement organisationnel et rotation des cadres : une étude longitudinale. *Comportement organisationnel et performance humaine*.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157–177.
- Rothmann, S. & Joubert, J.H.M. (2007). Job demands, job resources, burnout and work engagement of managers at a platinum mine in the North West Province. *South African Journal of Business Management*, Vol 38.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Thévenet, M., & Neveu, J. P. (2002). *L'implication au travail*. Paris, Vuibert, 43, 70.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Michon, R., Chebat, J.-C., Tremblay, M., & Fils, J.-F. (2007). An examination of the role of perceived support and employee commitment in employee-customer encounters. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1177–1187.
- W.-G. Tang, C. Vandenberghe (2025). Engagement organisationnel : une analyse sous l'angle des facteurs de santé et de fonctionnement optimal. *Psychologie du travail et des organisations*.
- Wu, P.-C., & Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 35(5), 1228–1247.