Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit
ISSN: 2550-469X
Volume 6 : Numéro 4

Contrôle de la Performance Sociale : Essai de Conceptualisation et de Mesure.

Social Performance Control: Conceptualization and Measurement Attempt.

AIT ALLA Aniss
Docteur en Sciences et Techniques de Gestion
Professeur Universitaire
Université Hassan I
Faculté d'Économie et de Gestion, Settat
Maroc
aniss.consulting@gmail.com

ALAMI CHENTOUFI Mohammed
Docteur en Économie
Professeur Universitaire
Université Hassan I
Faculté d'Économie et de Gestion, Settat
Maroc
alami_chentoufi@hotmail.com

Date de soumission : 26/09/2022

Date d'acceptation : 30/12/2022

Pour citer cet article :

AIT ALLA A. et ALAMI CHENTOUFI M (2022) «Contrôle de la Performance Sociale : Essai de Conceptualisation et de Mesure.», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit «Volume 6 : Numéro 4» pp : 131 - 155

Résumé

Dans cet article, bien que la mesure de la performance sociale soit difficile, en raison d'une myriade d'indicateurs de réflexion contingente, nous avons proposé une vision holistique de management de la performance sociale en tant que concept agrégé d'impact social. Après avoir examiné les raisons pour lesquelles la mesure de la performance sociale est devenu extrêmement importante pour divers intervenants dans la structure organisationnelle, nous avons essayé de conceptualiser cette notion en synthétisant à travers une grille d'analyse littéraire le socle des recherches empiriques antérieurs et en proposant des lignes directrices qui peuvent aider les praticiens et les chercheurs à élaborer une stratégie de mesure de la performance sociale qui répond à leurs besoins spécifiques.

Mots clés : Contrôle de la Performance Sociale ; Dimensions de la Performance Sociale ; Mesure de la Performance Sociale ; Dimensions eudémoniques ; Dimensions hédoniques.

Abstract

In this article, although measuring social performance is difficult, due to a myriad of contingent thinking indicators, we have proposed a holistic view of social performance management as an aggregated concept of social impact. After examining why the measurement of social performance has become extremely important to various stakeholders in the organizational structure, we have tried to conceptualize this notion by synthesizing through a literary analysis grid the basis of previous empirical research and proposing guidelines that can help practitioners and researchers develop a social performance measurement strategy that responds to their specific needs.

Keywords : Social Performance Control; Dimensions of Social Performance; Measurement of Social Performance; hedonic Dimensions; eudemonic Dimensions.

Introduction

De nos jours, les recherches sur la performance sociale ne sont pas exhaustives. c'est pourquoi, l'intention générale dans cet article est d'essayer d'aborder cet aspect scientifique en profondeur, afin de définir les différents indicateurs conditionnant l'atteinte de la performance sociale et la manière de mesurer les indicateurs de manière plus fiable et représentative.

Selon Stephanie, & Sutter (2013, p.6), la performance sociale peut être définie comme « *la résultante – positive ou négative – des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci. C'est prendre en compte le facteur humain au travail sur au moins trois axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle* ». Ils avancent que l'idée « *est que la bonne marche de l'entreprise est due aussi bien à sa performance économique qu'aux relations entre collaborateurs, à leur satisfaction et de manière générale, au fait qu'il fasse « bon travailler » dans l'entreprise* ». Ils ajoutent également que « *la performance sociale doit être un développement pour l'entreprise, et non une concession. Dans cette optique, les salariés ne constituent pas un coût pour l'entreprise, mais sont créateurs de valeur ajoutée* ».

Nous constatons que la performance sociale est multidimensionnelle, basée sur l'attente des niveaux élevés d'efficacité et d'efficience tant sur le plan individuel que collectif, ce qui impact par voie de conséquence la performance organisationnelle. En effet, considérée depuis longtemps comme un centre de coûts, la fonction ressources humaines à un rôle avéré essentiel voire indispensable pour la survie des entreprises. L'intérêt et l'objectif de toute organisation est la réalisation des profits par la création de la valeur, cette dernière est assurée par l'atteinte des objectifs fixés par des stratégies changeantes selon les changements de l'environnement de l'entreprise pour une meilleure adaptation, et c'est à ce niveau qu'intervient la nécessité de se doter d'une performance sociale créatrice de valeur au sein de l'entreprise, dont la fonction RH est au cœur de ce processus.

C'est pourquoi, selon DeNisi (2000) la performance sociale est constituée de compétences et d'expertise appliquée dans le contexte du travail dans une perspective visant l'efficacité et l'efficience, qui aboutissent à des résultats organisationnels prépondérants. Il s'agit de l'engagement envers une action qui est guidée par son résultat (c'est-à-dire une action qui a un but conscient ou une motivation préalable). Deadrick et Gardner (2008), rejoint cette conceptualisation en définissant la performance sociale comme étant un acte intentionnel de la part des individus qui se traduit par une action guidée par les résultats, avec un choix délibéré

et une motivation préalable. Pour (Manning & Barrette, 2005), en revanche, la performance sociale se réfère à l'action proprement dite et non seulement à sa conséquence ou à son résultat. La performance est celle qui permet d'atteindre le résultat souhaité, en utilisant correctement les mécanismes fournis par l'organisation pour réaliser le travail. Cette performance au travail est conceptualisée par (Shoss, et al., 2012) comme le niveau du rendement individuel et collectif d'un employé ou d'un groupe d'employés, par rapport à des critères préétablis, notamment sur plusieurs comportements et résultats liés au travail.

En tant que phénomène aux multiples facettes, Sonnentag, & Frese, (2002) soulignent l'importance des facteurs individuels et contextuels au niveau de la définition conceptuelle de cette notion. La performance sociale, selon son point de vue, peut être définie en fonction de la nature du travail et de la capacité individuelle et collective des employés dans l'organisation.

Selon (Parker & Turner, 2002), la performance sociale fait référence aux comportements adoptés par un employé qui sont conçus pour atteindre les objectifs de l'organisation. Sonnentag et Frese (2002) soulignent que la performance est étroitement liée aux actions pertinentes pour la réalisation des objectifs organisationnels, de sorte que tous les comportements, notamment ceux liés aux fonctions et à l'exécution des tâches, exprimés par les collaborateurs, se traduisent en performance.

En effet, au niveau de ce travail de recherche, nous conceptualisons cette notion en synthétisant à travers une grille d'analyse littéraire le socle des recherches empiriques antérieurs et en proposant des lignes directrices qui peuvent aider les praticiens et les chercheurs à élaborer une stratégie de mesure de la performance sociale qui répond à leurs besoins spécifiques.

1. Dimensions de la performance sociale

En se basant sur le regroupement conceptuel des dimensions de la performance au travail que l'on trouve dans la littérature, Koopmans et al. (2011) ont identifié quatre dimensions principales : (1) l'exécution des tâches, qui est défini comme l'aptitude avec laquelle le collaborateur effectue des tâches centrales qui peuvent être différentes d'un emploi à l'autre. (2) la performance contextuelle, qu'il a décrit comme les comportements individuels qui soutiennent l'environnement organisationnel, social et psychologique dans lequel le noyau technique doit fonctionner. Cette dimension fait référence à des comportements qui vont au-

delà des objectifs formellement prescrits. (3) le comportement contre-productif au travail qu'il a défini comme tout comportement qui nuit au bien-être de l'organisation. Il comprend des comportements tels que l'absentéisme, les retards, les conflits, etc. (4) la performance adaptative, qu'il a décrit comme la mesure dans laquelle un collaborateur s'adapte aux changements dans un système de travail ou dans les rôles de travail, ce qui inclut, par exemple : résoudre les problèmes de manière créative, faire face à des situations de travail incertaines ou imprévisibles, apprendre de nouvelles tâches, technologies et procédures, et s'adapter à d'autres cultures ou environnements physiques.

Bien que la performance sociale soit essentiellement le résultat des comportements d'un collaborateur ou d'un groupe des collaborateurs, il n'est pas toujours évident de savoir ses dimensions. La littérature sur la performance contient des ressources précieuses pour nous guider dans cette complexité. Elles fournissent une description des composantes essentielles de la performance sociale. À ce niveau, selon Stephanie & Sutter (2013, p.8), les éléments de la performance sociale peuvent être découpés en deux dimensions qui découlent de la définition du bien-être. Le bien-être peut-être défini comme étant « *un état positif recouvrant les notions de « bonne » santé, de plaisir et de réalisation de soi* ». Les recherches définissent le bien-être par le biais de deux concepts centraux, « hédonique » et « eudémonique », ces concepts peuvent se chevaucher dans certaines situations, mais sont deux aspects distincts du bien-être général (Huta & Ryan, 2010).

La mesure dans laquelle les individus définissent le bien-être en termes hédonique et eudémonique a de grandes implications pratiques et influence probablement le comportement dans plusieurs domaines de fonctionnement, en particulier ceux qui concernent le travail (Smith & Diekmann, 2015). L'idée du concept « hédonique » suggère que les individus devaient rechercher le plaisir et éviter la douleur autant que possible (Smith & Diekmann, 2015). Ainsi, le concept « hédonique » est défini comme l'aspect plaisir du bien-être en termes d'atteinte du bonheur et l'évitement de la douleur, l'hédonisme représente un état dans lequel une personne a plus de plaisir, d'amusement, de jouissance, d'émotions positives et moins d'émotions négatives (Ryan & Deci, 2001 ; Rahmani et al., 2015).

La pensée « eudémonique » considère l'atteinte du potentiel et de la croissance de l'individu comme la poursuite ultime de la vie. Par conséquent, le concept « eudémonique » est défini comme l'aspect du bien-être lié à la signification en termes de degré de fonctionnement et d'épanouissement d'une personne (Smith & Diekmann, 2015). Ce concept représente un état

dans lequel une personne a plus d'autonomie, de maîtrise sur son environnement extérieur, l'épanouissement personnel, les relations positives avec les autres, le but dans la vie et l'acceptation de soi (Ryff, 2014).

2. Dimensions eudémoniques de la performance sociale

Stephanie & Sutter (2013) ont pu recenser des concepts majeurs relatifs à cette dimension : l'engagement au travail, l'implication organisationnelle, la congruence, le sens du travail et la valeur travail ainsi qu'au bien-être psychologique ou eudémonique.

2.1. L'engagement au travail

L'engagement au travail ou l'engagement dans le travail est défini comme le niveau d'enthousiasme d'un employé envers les tâches qui lui sont assignées sur un lieu de travail. C'est le sentiment de responsabilité qu'une personne éprouve à l'égard des objectifs, de la mission et de la vision de l'organisation à laquelle elle est associée (Loi et al., 2006). En littérature, la définition la plus citée de l'engagement au travail est la description de l'internalisation des valeurs relatives à l'importance et à la qualité du travail aux yeux des individus, ce concept se compose de trois éléments (Lee et al., 2000): (1) Il est important pour l'employé et l'avenir de l'organisation ; (2) Il fait partie de la qualité de la vie professionnelle ; (3) C'est un indicateur de la performance sociale.

En effet, de nombreuses études dans ce domaine ont montré de façon constante que l'engagement au travail a un effet positif sur et la performance des employés. (Anitha, 2014; Dajani, 2015). Malgré la popularité du concept d'engagement et le nombre croissant d'études dans le domaine de l'engagement et de la performance au cours des dernières décennies en Occident, elle n'a pas fait l'objet d'une attention suffisante de la part des chercheurs dans les autres contextes (Kim, 2015). De plus, les universitaires affirment que plus des recherches sont nécessaire pour explorer cette relation (Kim et al., 2013).

2.2. L'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle est cruciale pour les organisations qui souhaitent conserver leurs employés talentueux. Il représente le degré d'association de l'employé avec son organisation (Fu et Deshpande, 2013). Il existe de nombreux modèles qui tentent d'expliquer les dimensions de l'implication organisationnelle. Un modèle célèbre est le "modèle à trois composantes" de Meyer et al. (1991).

Selon leur conceptualisation, les trois composantes sont " l'implication organisationnelle affective, l'implication organisationnelle calculée et l'implication organisationnelle normative ". Alors que l'implication organisationnelle affective, représente l'attachement émotionnel d'un individu envers l'organisation, l'implication organisationnelle calculée est la perception des coûts liés au départ de l'organisation. Quant à l'implication organisationnelle normative, elle représente le sentiment de responsabilité manifestée par l'individu pour rester au sein de l'organisation.

Chen et Liu (2012) ont également constaté un impact positif de l'implication organisationnelle sur la performance sociale. En outre, dans l'étude de Jamal (2011), il a été constaté que l'implication organisationnelle a une influence importante sur la performance individuelle. Les conclusions de Jaramillo, Mulki et Marshall (2005) indiquent également qu'il existe une relation positive et plus forte entre l'implication organisationnelle et la performance des employés.

Dans l'analyse comparative de trois dimensions de l'implication organisationnelle, Khan et al., (2010) ont montré qu'il existe une relation positive entre l'implication organisationnelle et la performance des employés et, en particulier, ils ont montré que la composante "normative" de l'implication organisationnelle a un effet positif et significatif sur la performance des employés. Meyer et Allen (1997) ont discuté du fait que l'implication organisationnelle normative et l'implication organisationnelle affective sont liés à cette performance, tandis que l'implication organisationnelle calculée ne l'est pas.

2.3. Le bien-être psychologique

Le bien-être psychologique est l'approche qui a été émergé dans les années 1980. Deci et Ryan (Deci et Ryan, 2008, p. 73) ont défini le bien-être psychologique comme le sentiment de la réussite dans la vie privée et professionnelle de l'individu. Le bien-être psychologique signifie que la vie se déroule bien et que la personne se sent à l'aise et accomplit ses tâches de manière impressionnante (Huppert, 2009). Ryan et Deci (2001) ont affirmé que le sens de la vie peut être déterminé par trois besoins fondamentaux des individus selon la théorie de l'autodétermination. Ces trois besoins psychologiques de base, appelés compétence, autonomie et contexte (relation), ont été suggérés pour améliorer le bien-être des individus en augmentant leur pouvoir de donner un sens à la vie. Samman, (2007) fournissent une mesure interculturelle indirecte dans l'évaluation du bien-être en attribuant le sens de la vie à la théorie de l'autodétermination. En effet, trois besoins psychologiques fondamentaux indiqués

par la théorie de l'autodétermination sont considérés comme des besoins généraux qui sont valables pour tous (Wright and Cropanzano, 2000).

Wright (2010) décrit que ce n'est qu'au cours des quinze dernières années que les recherches en gestion ont régulièrement établies une relation significative entre les différentes mesures du bien-être des employés et leurs performances au travail. En particulier, les recherches qui ont établies des relations entre le bien-être psychologique et les évaluations des performances au travail (Wright, 2011).

Huppert (2009) décrit qu'il existe également des études expliquant la corrélation entre le bien-être psychologique et la performance des employés. Dans une étude portant sur 347 employés du secteur des services, il a été déterminé qu'il existait une corrélation significative et positive entre le bien-être psychologique et la performance au travail (Holman, et al., 2002). À la suite d'une étude portant sur 109 cadres, l'effet du bien-être psychologique sur les performance au travail a été examiné et il a été signalé que le bien-être psychologique avait un effet significatif et positif sur la performance des employés (Sitharam & Hoque, 2016).

2.4. La congruence subjective

Stinglhamber (2004) décrit que la congruence a fait l'objet de diverses conceptualisations et opérationnalisations. Parmi ces approches, il est classique de distinguer la congruence « objective » de la congruence « subjective ». La congruence objective caractérise la distance existante entre deux séries de jugements, celle reflétant les valeurs de l'organisation, et celle définissant les préférences de l'individu, tandis que la congruence subjective est une évaluation globale par l'individu de son degré d'adéquation par rapport à son organisation.
La congruence de valeurs est également un facteur déterminant dans la prédiction des attitudes au travail, notamment la performance des employés (Van Vianen, 2000). (Hoffman, et al., 2011) suggèrent à cet égard que la congruence serait un déterminant des attitudes subséquentes au travail.

Les recherches ont montré également que la congruence entre les employés et les valeurs de l'organisation est source de performances au travail (Parker, et al. 2010 ; Boon, et al., 2011). Cette notion a un impact positif sur les performances des employés (Silverthorne, 2004). L'étude de Hoffman et Woehr, (2006) a montré que l'adéquation entre la personne et l'organisation est un antécédent crucial de la performance au travail, et que l'on observe souvent des performances élevées chez les employés lorsque l'adéquation entre la personne et

l'organisation est élevée et que les initiatives individuelles augmentent dans l'organisation. l'adéquation entre la personne et l'organisation est un antécédent important et a un impact positif sur la performance des employés au travail (Kristof-Brown, et al. 2005).

Nous constatons en effet, que les études suggèrent que la notion de la congruence contribuent à l'amélioration des performances des employées au travail et à l'efficacité organisationnelle. L'adéquation de l'organisation de la personne stimule les pratiques de partage des connaissances des employés, elle est associée de manière significative aux performances (Hon, 2012). Selon Meyer et al., (2010), le lien employé-organisation est nécessaire pour établir la confiance entre les employés et maximiser les performances afin de renforcer l'organisation.

2.5. Le sens et valeur du travail

Morin (2015) décrit que le sens du travail peut être défini de trois façons. Le sens peut être entendu d'abord comme **la signification**, c'est-à-dire comme la représentation qu'une personne se fait du travail et la valeur qu'elle lui attribue. Selon une seconde définition, le sens est **l'orientation** qu'une personne donne à son travail ; ce qu'elle recherche à travers lui. En troisième lieu, le sens peut être conçu comme **la cohérence** recherchée par une personne entre sa raison d'être intime et son travail : *« Le sens ainsi conçu est un effet, un produit de l'activité humaine. Le sens ne se donne pas, il est découvert, à travers les évènements et par les relations que le sujet entretient avec les autres »*. Donner un sens et une valeur au travail est ainsi, pour Morin, une question de santé mais aussi d'engagement.

Le sens, la valeur et la signification du travail peuvent être résumé en l'adéquation entre l'employés avec son travail (Edwards, 1991) qui peut être un prédicteur raisonnable de la performance des employés, car les personnes dont l'adéquation personne-emploi est élevée ont obtenu des résultats positifs au travail (Saks & Ashforth, 2002).

En outre, Lawrence (2004), explique que l'adéquation personne-emploi est la concordance qui peut exister entre les préférences individuelles et les exigences du poste ou les connaissances, les compétences et les aptitudes. Ainsi, lorsqu'il y a congruence entre les préférences d'une personne et les compétences et aptitudes liées aux connaissances, cela conduit à un résultat motivant, ce qui est essentiel pour obtenir de meilleures performances au travail (Cable & Edwards, 2004).

En outre, un grand nombre de recherches empiriques ont établi que l'adéquation personne-emploi est importante pour le résultat du travail. Il a été constaté que l'adéquation entre la personne et l'emploi est positivement liée à la satisfaction au travail, à l'engagement organisationnel, à l'exécution des tâches, à la performance contextuelle, à la réduction des tensions ainsi qu'à l'intention de quitter (Greguras & Diefendorff, 2009). Hecht et Allen (2003) ont constaté que l'adéquation personne-emploi augmentent la performance des employés au travail ainsi que le bien-être des employés.

3. Dimensions hédoniques de la performance sociale

Stephanie & Sutter. (2013) ont pu recenser au moins cinq concepts relevant de la dimension hédonique de la performance social: le climat social, l'exposition aux stresseurs, la satisfaction au travail et le bien-être subjectif au travail, ainsi que la justice organisationnelle.

3.1. Le climat social

Depuis la fin des années 1960, le climat organisationnel est un sujet largement discuté dans la littérature sur le comportement organisationnel et, est considéré comme un point de vue essentiel pour comprendre les attitudes et les comportements des employés au travail. Payne et al., (1971) ont défini le climat organisationnel comme la manière dont les employés perçoivent leur organisation et ses objectifs. Churchill et al., (1976) ont conceptualisé le climat organisationnel comme l'agrégat des variables sociales qui constituent l'environnement de travail d'un travailleur. Griffin et Moorhead (2014) ont expliqué le climat organisationnel comme étant les perceptions individuelles, les modèles de comportement, les attitudes et les sentiments récurrents des employés.

(DeConick, 2011 ; Chen et Hung, 2011) ont exprimé que divers facteurs ont leur propre rôle et leur propre influence sur le climat organisationnel. Il y a plusieurs éléments dans le climat organisationnel comme l'autonomie de contrôle, la récompense, le respect des procédures et des rôles. Ces éléments jouent un rôle important dans le climat organisationnel. D'après DeConick (2011) le climat organisationnel joue un rôle important dans le processus d'apprentissage. L'atmosphère conviviale qui règne dans tout environnement peut être efficace dans le processus d'apprentissage. Il est de la responsabilité du manager de l'organisation de fournir aux collaborateurs des opportunités de développer leurs potentiels. Cela afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Attkinson et Frechette (2009) font référence au climat organisationnel comme un ensemble de caractéristiques spécifiques à l'organisation qui

peuvent être tirées de l'organisation, du traitement envers les employés.

Le climat organisationnel a un impact significatif sur le bien-être des employés qui a une influence directe sur la qualité et la quantité du travail effectué dans l'organisation (Mullins, (2010). Il existe diverses études concernant la relation entre le climat organisationnel et ses conséquences. Des concepts tels que la satisfaction au travail, le besoin de réussite, l'affiliation et le pouvoir, l'efficacité globale de l'organisation et la performance individuelle sont considérés comme les variables dépendantes et les conséquences du climat organisationnel (James,2010). En outre, l'une de ces conséquences est la performance des employés au travail, Permarupan et al., (2013) ont suggéré que le climat organisationnel perçu par les employés influence la motivation des employés et que la motivation se traduira par une plus grande productivité ; ainsi, un climat positif est censé encourager la performance des employés et réduire le taux de roulement du personnel.

Selon Mullins (2010), il existe une relation significative entre le climat organisationnel et l'engagement des employés ainsi que la performance au travail. Cependant, un climat organisationnel sain permet une amélioration de la performance des employés.

3.2. La satisfaction au travail

La satisfaction au travail ne fait pas l'objet d'une définition généralement acceptée, malgré son importance et son large usage dans le domaine de la psychologie industrielle et du comportement organisationnel, qui font qu'il est vital, avant de donner un sens clair, de prendre en considération l'importance et les activités naturelles des individus dans le monde entier (Aziri 2011).

Plusieurs chercheurs et auteurs ont défini la satisfaction au travail sur la base de leurs points de vue. Selon une définition donnée par Hoppock (1935) cité dans (Obiora, 2013), la satisfaction au travail est considérée comme une constellation de circonstances psychologiques, environnementales et physiologiques qui peuvent faire qu'un individu admette en toute honnêteté qu'il est *satisfait dans son travail* . Sur la base de cette définition, le niveau de satisfaction professionnelle est représenté par ce qui provoque réellement le sentiment de satisfaction. Une autre définition donnée par Vroom (1964) de l'orientation effective de l'individu par rapport à sa tâche et à ses horaires est ce qui définit la satisfaction au travail ; cette définition met beaucoup l'accent sur le rôle joué par un employé sur le lieu de travail.

Le sens le plus répandu de la satisfaction au travail est celui donné par Spector (1997), qui affirme que la satisfaction au travail est principalement axée sur les sentiments des individus à l'égard de leur travail dans son ensemble, ce qui met l'accent sur le niveau auquel les individus aiment ou détestent leur travail. La satisfaction au travail sert donc de point de repère sur la façon dont les employés se sentent positifs ou négatifs par rapport à leur travail et c'est la principale raison pour laquelle la satisfaction et l'insatisfaction au travail sont toujours présentes à un moment donné et dans une situation donnée. De même, (Aziri, 2011) affirme que le niveau de satisfaction au travail se situe dans la fourchette de l'extrême satisfaction et de l'extrême insatisfaction.

Par ailleurs, selon Jain, & Kaur (2014), la satisfaction au travail peut être perçue comme un sentiment d'accomplissement et de réussite au travail, ce qui peut avoir un lien direct avec la performance de l'employé et son bien-être. De plus, George et Jones (2008) suggèrent que la satisfaction au travail est composée de croyances et de sentiments que les individus perçoivent à propos de leurs emplois respectifs. Cependant, la satisfaction au travail est considérée comme multidimensionnelle et complexe, elle peut être perçue de nombreuses manières différentes par différents individus, elle est généralement liée à la motivation même si l'étendue du lien n'est pas encore très claire Aziri (2011). Il affirme en outre qu'il a un lien étroit entre la satisfaction au travail et la performance des employés, étant donné qu'une méta-analyse d'études antérieures a établi une relation optimale entre la satisfaction au travail et la performance des employés. En outre, dans une étude de Rose et al., (2011) visant à observer le lien entre la satisfaction au travail et la performance au travail, un échantillon de fonctionnaires en Malaisie se rendent compte que la satisfaction au travail a été établi pour s'apparenter positivement à l'engagement organisationnel et à la performance au travail.

Dans la même veine, Raza, et al., (2015) mènent également une étude visant à sonder le lien entre la satisfaction au travail et la performance des employés au travail. En outre, dans le travail de Vermeeren, et al., (2014) dans une étude vise à observer la performance des organisations publiques et la gestion des travailleurs avec un accent particulier sur la satisfaction au travail, leurs découvertes indiquent directement que la satisfaction au travail est positivement liée à la performance des employés. En outre, dans une étude réalisée par Al-Ahmadi (2009) afin de déterminer les causes de l'augmentation des performances des infirmières hospitalières a arrivée à la conclusion que la satisfaction au travail a une corrélation positive avec les performances des employés.

3.3. La justice organisationnelle

La justice est considérée comme un élément essentiel pour comprendre le comportement dans les organisations (Van den Bos, 2001). La justice est associée à la perception des employés concernant le traitement équitable (Wang, et al., 2015). McDowall et Fletcher (2004) fait référence aux perceptions des personnes en matière d'équité dans les environnements organisationnels. Ils estiment que le comportement des managers peut influencer efficacement les performances grâce à leur équité dans leur interaction, leur comportement et la distribution impartiale des récompenses et des ressources entre les employés.

La justice organisationnelle couvre trois dimensions : la justice distributive, procédurale et interactionnelle. La justice distributive est la perception que les récompenses sont répartis de manière impartiale entre les employés, tandis que la justice procédurale parle de l'équité entre les procédures organisationnelles et leurs résultats (Folger & Konovsky, 1989). La justice interactionnelle est un traitement impartial que l'on reçoit contre les autres employés dans toute organisation. La justice interactionnelle comprend deux sous-dimensions, à savoir la justice interpersonnelle et la justice informationnelle (Dusterhoff, et al., 2014). La justice interpersonnelle est définie comme l'admiration et la dignité impartiales que l'on reçoit de son superviseur et la justice informationnelle parle de l'obtention de l'acceptation de données satisfaisantes et de l'inclusion sociale entre le superviseur et l'employé.

Des études (Colquitt, et al., 2001) ont confirmé la division de la justice organisationnelle en justice distributive, procédurale et interactionnelle en examinant la partialité dans les cadres organisationnels qui est véritablement considérée comme une injustice par les employés (Marzucco, et al., 2014).

Bien qu'il existe peu d'études empiriques et de méta-analyses sur la relation entre la justice organisationnelle et la performance des employés (Suliman et Kathairi, 2013). Cohen-Charash et Spector (2001), qui ont mené une méta-analyse sur l'impact de la justice organisationnelle sur la performance des employés, ont établi que le principal déterminant de la performance des employés est la justice procédurale, la justice distributive et interactive n'ayant presque aucun impact sur la performance des employés. Suliman (2007), d'autre part, a déterminé que la justice distributive, procédurale et interactive a un impact significatif et positif sur la performance des employés. Wang et al., (2010) ont déterminé que la justice interactive a un fort impact sur la performance des employés, la facilitation interpersonnelle et le dévouement au travail.

Nasurdin et Khuan (2011) ont déterminé que les aspects distributifs et procéduraux ont un impact significatif et positif sur la performance des tâches. Bien qu'une relation significative et positive ait été constatée entre la justice procédurale et la performance contextuelle, une relation significative entre la justice distributive et la performance contextuelle n'a pas été déterminée. Suliman et Kathairi (2013) ont étudié l'impact de la justice organisationnelle sur la performance au travail, en ce qui concerne la justice distributive et relationnelle. Ils ont constaté que la justice distributive et la justice relationnelle ont un impact significatif sur la performance des employés au travail.

Un autre point important concernant l'impact de la justice organisationnelle sur la performance des employés, exprimé par plusieurs chercheurs, est la perspective culturelle (Reithel et al., 2007). Il est généralement admis que la diversité culturelle a un impact sur les émotions, les attitudes et les comportements des employés (Khan, et al., 2015). Selon Crawshaw et al., (2013), la justice concerne toutes les cultures, des personnes de cultures différentes peuvent réagir différemment à la justice. Leung et Stephan (2001) ont indiqué que pour développer une théorie universelle et généralisable de la justice organisationnelle, les chercheurs doivent étudier des personnes de cultures différentes.

3.4. Stress au travail

Le stress est un élément universel vécu par les employés dans le monde entier. Le stress est devenu un problème majeur pour les employeurs en particulier dans les pays en développement où l'employeur ne se rend pas compte de l'impact du stress sur la performance de ses employés.

Il est important de reconnaître et de traiter correctement le stress au travail car il affecte gravement la santé mentale et physiologique de l'employé. Comme il existe de nombreuses ressources permettant aux employés d'exceller dans leur travail, mais il y a aussi certains facteurs qui l'entravent à leur façon. Ces facteurs conduisent à des performances négatives chez les employés. Le stress au travail est considéré comme l'un des principaux risques psychosociaux au travail. Le stress lié au travail est l'un des problèmes auxquels sont confrontés les employés. Il est très préoccupant pour les employés, les employeurs et les psychologues, en raison de son taux élevé de croissance de la mauvaise santé, suite aux longues heures de travail de certains employés (Joseph, 2007).

Selon Sayeed (2001), le stress continue également à affecter négativement les performances

au niveau individuel et collectif de l'entreprise. Les recherches menées par Munali (2005) révèlent que les employés signalent des niveaux accrus de stress qui a conduit à une mauvaise santé et donc à des performances médiocres. Si l'intensité du stress augmentait jusqu'au niveau optimal (modéré), alors cette augmentation aidera les employés à maximiser toutes les ressources disponibles pour travailler efficacement (Wood, et al., 2001). Il existe une corrélation entre le stress au travail et les performances. Le stress subi par les employés peut faciliter l'amélioration de la performance des employés.

3.5. Le bien-être subjectif

Le bien-être subjectif est devenu le sujet d'un débat animé entre les chercheurs en raison de ses contributions au bien-être traditionnel basé sur la rétribution pécuniaire (Angner, 2010). Diener et Chan (2011) estiment que le bien-être subjectif est un terme utilisé pour désigner ce que les individus entendent par satisfaction et bonheur. Le bien-être subjectif est une mesure auto-déclarée du bien-être, qui est définie comme l'expérience des individus en matière de qualité de vie. Cette expérience comprend la perception et l'évaluation cognitives et affectives de la vie (Proudfoot, et al., 2009).

L'aspect cognitif du bien-être subjectif fait référence à ce que les individus pensent de leur satisfaction dans la vie en général (la vie dans son ensemble) et dans un domaine particulier de la vie (c'est-à-dire l'emploi, les relations, etc.). L'évaluation cognitive contribue de manière significative au bien-être des individus car elle souligne la réaction de chacun aux expériences de vie positives et négatives (Schneider, et al., 2003).

L'aspect affectif du bien-être subjectif fait référence à l'émotion, l'humeur et le sentiment de l'individu. L'affectif peut être positif lorsque les humeurs et les sentiments ressentis sont agréables (c'est-à-dire le plaisir, le bonheur, etc.), mais il peut être négatif lorsque les émotions et les sentiments ressentis sont désagréables (c'est-à-dire la culpabilité, l'excitation, la confusion, etc.) (Hartmann, 2015).

L'aspect affectif du bien-être subjectif d'une personne sont liés à ses perceptions positifs et négatifs des événements de la vie, ainsi qu'aux réactions émotionnelles qui y sont liées. Les personnes qui ont vécu plus d'événements positifs que d'événements négatifs dans leur vie, qui ont eu tendance à interpréter leurs événements de manière positive, à se souvenir de plus d'événements positifs et à ressentir plus de satisfaction et de bonheur (Tinkler and Hicks, 2011).

Plusieurs recherches ont pu examiner la corrélation entre l'aspect cognitif et l'aspect affectif et performance au travail. Elles ont constaté que les deux composantes du bien-être contribuent indépendamment à la prédiction de la performance au travail (Wadhawan, 2016 ; Salgado, 2013 ; Diener, 2006).

4. Concepts à la fois eudémoniques et hédoniques

Stephanie, B. & Sutter, P.-E. (2013) ont pu recenser deux concepts qui ont une place et une mesure plus ambiguës : la qualité de vie et la santé mentale, peuvent tous les deux s'actualiser dans le champ du travail.

4.1. Qualité de vie au travail

Aujourd'hui, la qualité de vie au travail est l'une des questions les plus importantes dans toutes les organisations. Aucun secteur industriel ne connaît le succès avec les technologies modernes uniquement étant donné que, pour l'adoption de technologies, toute organisation doit avoir des travailleurs de qualité. La qualité de la vie au travail est une notion qui a commencé à la fin des années 1960. Depuis cette époque jusqu'à aujourd'hui, le concept prend de plus en plus d'importance, dans tous les milieux organisationnels (Shanmugam & Ganapathi, 2015). La qualité de la vie au travail se concentre principalement sur les impacts de l'emploi sur la santé et le bien-être des travailleurs. Mais à l'heure actuelle, ses objectifs ont été modifiés. Chaque organisation veut donner de meilleures offres à leurs collaborateurs, y compris tous les avantages non financiers et financiers, pour la réalisation de l'objectif de celle-ci. La qualité de vie professionnelle considère les travailleurs comme un avantage pour l'organisation plutôt que comme des contraintes. Il considère que les travailleurs accomplissent mieux leur travail lorsqu'ils sont autorisés à contribuer à la gestion et à l'implication dans le processus de prise de décision dans leur travail (Stephen and Dhanapal, 2012).

(Archana, 2013) décrit que l'amélioration de la qualité de vie au travail est importante pour toutes les organisations afin de continuer à attirer et retenir les travailleurs. La qualité de vie au travail est un processus conçu pour améliorer la performance au travail des employés, améliorer le processus d'apprentissage sur le lieu de travail et faciliter le développement et la transition des travailleurs (Walton, 2005). Par conséquent, il est nécessaire d'étudier la qualité de vie au travail et la performance des employés (Sarang, 2006).

Tarek (2002) indique qu'il existe une différence significative entre le statut socio-économique des travailleurs et les dimensions de la qualité de vie au travail. En outre, la rémunération, les conditions de travail, l'intégration sociale et le développement ont une influence positive et significative sur la performance au travail des employés. Pour améliorer la performance au travail des employés, il faut leur offrir un meilleur salaire et un environnement de travail sûr et sain. Il faut également leur fournir les possibilités pour leur développement personnel et le travail en équipe, les relations sociales entre eux doivent être aussi encouragée.

Les organismes offrant une qualité de vie au travail souhaitable pour ses employés peuvent obtenir une meilleure productivité et de meilleures performances des ressources humaines (Rastegari., 2010). Une étude menée par (Grimes & Robert, 2010) a indiqué que les entreprises, qui avaient une qualité de vie au travail élevée ont obtenu une meilleure rentabilité et une croissance plus élevée que les autres entreprises.

Meilleure qualité de vie au travail consiste à être sensible aux besoins physiologiques et socio-émotionnels des employés dans une approche qui stimule la satisfaction professionnelle et améliore la productivité et l'efficacité de l'organisation (Schneider, et al., 2003). La qualité de vie au travail contribue également au développement de l'emploi et des conditions de travail qui sont excellentes pour les employés ainsi que pour la santé économique de l'organisation.

Les employés qui sont satisfaits de l'environnement de travail sont à la fois loyaux envers l'organisation et capable de fournir une meilleure qualité. Nayeri et al., (2011) ont étudié la relation entre la qualité de vie au travail et la productivité des infirmières et a suggéré aux gestionnaires de concevoir des stratégies appropriées de promotion de la qualité de vie au travail pour améliorer la productivité dans les hôpitaux.

4.2. Santé mentale des salariés

La santé mentale est la capacité de profiter de la vie et de faire face aux défis auxquels vous êtes confrontés chaque jour si cela implique de faire des choix et de prendre des décisions, de s'adapter et de faire face à ou parler de vos besoins et de vos désirs (Centre for Addiction and Mental Santé, 2003). Elle comprend notre bien-être émotionnel, psychologique et social qui affecte comment nous pensons, ressentons et agissons (Claudia, 2007). Elle aide également à déterminer comment nous gérons le stress, comment nous nous comportons avec les autres et faire des choix (Harnois & Gabriel (2000).

La santé mentale est importante à chaque étape de la vie, de l'enfance et de l'adolescence à l'âge adulte. Au cours de votre vie, si vous avez des problèmes de santé mentale votre pensée, votre humeur et votre comportement pourraient en être affectés. L'état de santé mentale est en fonction de nombreux facteurs, notamment le niveau de stress personnel et professionnel, le mode de vie et les comportements de santé, l'exposition aux traumatismes et la génétique (Takala, 2013).

Les problèmes de santé mentale peuvent avoir un impact sur l'efficacité d'un individu dans son travail. Lorsqu'une personne est prisonnière de ses propres pensées, en particulier de pensées malsaines, elle peut facilement ignorer la tâche à accomplir et se concentrer uniquement sur ce qui se passe mentalement (Biron & Samberger, 2010).

Selon une étude annoncée par l'American College of Occupational and Environmental Medicine, les travailleurs qui ne présentent pas de symptômes de problèmes de santé mentale sont d'autant plus productifs au travail. La bonne nouvelle est que le traitement peut aider ceux qui souffrent de problèmes de santé mentale (Boles et al.,2004). L'étude de (Burton et al.,2008), suggère que les personnes qui suivent un traitement pour des problèmes psychologiques font état de niveaux de détresse plus faibles au fil du temps, ce qui indique que les traitements fonctionnent. Au début du traitement, les niveaux de productivité étaient faibles, mais se sont améliorés au cours du traitement.

Les estimations des chercheurs suggèrent que les troubles mentaux coûtent trop à l'économie en raison des baisses de productivité. Les auteurs ont conclu que les résultats de l'étude suggèrent que « *la prise en charge de la santé mentale des employés augmente la productivité des employés sur le lieu de travail [avec] la possibilité d'un retour sur investissement positif du point de vue de l'employeur* » (Hilton et al.2008).

Ces résultats pourraient inciter les employeurs à étudier la possibilité de mettre en place des processus de dépistage et de traitement au sein de l'entreprise lorsque des niveaux élevés de problèmes de santé mentale peuvent exister (Schultz et al., 2007).

Conclusion

Cet article retrace comme autant de nouvelles perspectives de recherches et facteurs à prendre en considération, il offrira aux futurs chercheurs un riche parcours de décollage sur la performance. bien que la mesure de la performance sociale soit difficile, en raison d'une myriade d'indicateurs de réflexion contingente, elle demeure importante et sert un objectif vital. Celui de l'appréciation du climat et des liens sociaux entre les composantes formant l'organisation.

Nous avons proposé un ensemble d'indicateurs et de mesures qui capturent les dotations sociales et communautaires générées par les entreprises sociales. Mesurer l'efficacité des efforts des organisations continue d'être un défi majeur tant pour les chercheurs que pour les praticiens. Nous espérons que les idées et les suggestions de cet article susciteront de nouvelles idées qui sensibilisèrent à l'importance de l'impact social et contribueront à améliorer les méthodes de compréhension et d'évaluation de la performance sociale.

Bien entendu, d'autres éléments doivent être pris en compte, car ils influencent la performance sociale et la manière de l'appréhender, par exemple : la taille de l'entreprise, le domaine d'activité, le facteur géographique, les cultures, les traditions… etc. Les symptômes d'une mauvaise gestion sociale sont facilement détectables dans l'organisation comme le turn-over, les démissions, l'absentéisme, les arrêts maladie, etc.

Le tableau ci-après résume les indicateurs de performance sociale :

Tableau 1. Résumé des indicateurs de performance sociale

Dimension	Concept
Eudémonique	Implication personnelle / organisationnelle Engagement organisationnel Congruence (subjective) Sens du travail Valeur travail Bien-être eudémonique / psychologique
Hédonique	Climat social et ses composantes Exposition aux stresseurs Bien-être subjectif Satisfaction au travail Justice organisationnelle
Eudémonique / hédonique	Qualité de vie au travail Santé mentale des salariés

Source : Stephanie B. & Sutter P.-E. (2013). La Performance Sociale Au Travail. LIVRE BLANC, MARS LAB.p.15.

En d'autres termes, la performance sociale est la mesure dans laquelle cette mission devient une réalité grâce aux actions de l'organisation. Mais il inclut aussi des facteurs internes, prenant en compte le fonctionnement de l'organisation. De cette façon, les parties prenantes obtiennent une vision holistique du « social » dans les organisations d'entreprise sociale.

L'importance de l'évaluation de la performance sociale peut être vue dans le large éventail de domaines. Le processus permet, par exemple, non seulement de déterminer ses impacts, mais également d'identifier et d'améliorer les domaines les moins performants de son portefeuille ou de sa structure organisationnelle. Ce faisant, nous aidons les praticiens et les chercheurs à prendre une décision éclairée sur ce qu'il faut mesurer et comment le mesurer, exploitant ainsi plus pleinement le potentiel de la mesure du rendement social. Dans de nombreux pays, la publication des indicateurs de performances non financières – principalement liées à la performance sociale – est devenue une obligation légale pour les entreprises (généralement au-delà d'une certaine taille).

BIBLIOGRAPHIE

Al-Ahmadi H. (2009). Factors affecting performance of hospital nurses in Ri-yadh Region, Saudi Arabia. *International Journal of Health Care Quali-ty Assurance, 22*(1):40-54. [DOI :10.1108/09526860910927943] [PMID]

Angner, E. (2010). Subjective well-being. *The Journal of Socio-Economics, 39*, 361-368. https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.12.001.

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management, 63* (3), pp. 308-323.

Archana Chandra, Pradhyuman Singh Lakhawat and Poonam Vishwakarma.(2013). Study on Measuring the Quality of Work Life among Third Grade Employees in Naini Industrial Area. *International Journal of Technological Exploration and Learning 2*(6): pp.318-321.

Atkinson T, Frechette H.(2009). Creating a positive organizational climate in a negative economic one. Improving Organizational Climate to Transform Performance. *InForum transforming performance*. P. 1-3

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research and practice, 3*(4), 77-86.

Biron, M., & Samberger, P. (2010). The impact of structural empowerment on individual well-being and performance: Taking agent performances, self-efficacy and operational constraints into account. *Human Relations*, *63*, 163–191.

Boles M, Pelletier B, Lynch W.(2004). The relationship between health risks and work productivity. *J Occup Environ Med; 46*: 737–45.

Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person organization and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(01), 138–162.

Burton, Wayne N., Alyssa B. Schultz, Chin-Yu Chen, and Dee W. Edington. (2008). The association of worker productivity and mental health: A review of the literature. *International Journal of Workplace Health Management 1*(2): 78-94.

Cable, D.M., & Edwards, J.R. (2004). Complementary and supplementary fit : a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology, 89* (5), 822-34.

Centre for Addiction and Mental Health (2003). Current Issues in Addictions and Mental Health.

Centre for Mental Health. (2010). The economic and social costs of mental health problems in 2009/10. London: Centre for Mental Health. Available at: http://www.centreformentalhealth.org.uk/economic-and-social-costs.

Chen C-J, Huang J-W.(2011). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International Journal of Information Management, 20*(2):104–18. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt..11.001.

Chen, S. and Liu, P. (2012). Effects of internal marketing, organizational commitment, job involvement and job satisfaction on work performance : A study of the elderly care institutions in Taiwan. *Marketing Review, 9*(3), 277–302.

Churchill GA, Ford NM, Walker OC.(1976). Organizational climate and job satisfaction in the sales force. *J Mark Res.13*:323–32.

Claudia,L.R. (2007). Performance and Mental health Influences of Employees. *Psychological Movement Journal, 6*(3),122-165

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*, 278.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology, 86*(3), 386.

Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M., & Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human Relations, 66*(7), 885–904.

Dajani, M.A.Z. (2015). The impact of employee engagement on job performance and organisational commitment in the Egyptian banking sector. *Journal of Business and Management Sciences, 3*(5), pp. 138-147.

Deadrick , D.L. , & Gardner , D.G. (2008). Maximal and typical measures of job performance: An analysis of performance variability over time . *Human Resource Management Review , 18* , 133 – 145 .

Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology, 49*(3), 182.

DeConinck JB.(2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research.;64*(6):617- 24.

DeConinck JB.(2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research,64*(6):617- 24.

DeNisi , A.S. (2000). Performance appraisal and performance management: A multilevel analysis . In K.J. Klein & S. Kozlowski (Eds), Multilevel theory, research and methods in organizations (pp. 121 – 156). San Francisco, CA : Jossey-Bass .

Diener E and Chan M (2011).Happy people live longer : subjective wellbeing contributes to health and longevity, *Applied Psychology : Health and Well-being, 3*: 1-43.

Diener, E. (2006). Guidelines for national indicators of subjective wellbeing and ill-being. *Journal of Happiness Studies, 7*, 397-404.

Dusterhoff, C., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2014). The effects of performance rating, leader–member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction : Applying a moral judgment perspective. Journal of Business Ethics, 119(2), 265-273.

Edwards, J.R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organisational psychology, 6,* 283-357.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal, 32*(1), 115-130.

Fu, W. and Deshpande, S. P. (2013). The imapct of caring climate, Job satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in A China's Insurance Company. *Journal Business Ethics, 124*(2), 339-349.

Greguras, G.J., & Diefendorff, J.M. (2009). Different fits satisfy different needs: linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology, 94* (2), 465-77.

Griffin RW, Moorhead G.(2014). Organizational behavior: managing people and organizations, Eleventh Edition: South-Western Cengage Learning.

Grimes, K., & Roberts, G. (2010). *Toward building a better business case for healthy work environments in the Canadian healthcare system*. Canada: The University of Western Ontario.

Harnois.G & Gabriel.P (2000). Mental Health and Effect on Organization. *Human Resources Journal,41*(31),305-369.

Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., Hoegl, M.(2019). Resilience in the workplace: amultilevel review and synthesis. *Appl. Psychol*,*1*(1).

Hecht, T.D., & Allen, N.J. (2003). Person-job fit on the dimension of polychronicity: Examining links with well-being and performance. *Academy Of Management Best Conference Paper.*

Hilton, Michael F., Paul A. Scuffham, Judith Sheridan, Catherine M. Cleary, and Harvey A. Whiteford. (2008). Mental ill-health and the differential effect of employee type on absenteeism and presenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine 50*(11): 1228-43.

Hoffman, B. J., &Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 68*(3), 389–399.

Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person–organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal, 54*(4), 779–796.

Holman, D., Chissick, C., and Totterdell, P. (2002). The effects of performance monitoring on emotional labor and psychological well-being in call centers. *Motivation and Emotion, 26*(1), 57-81.

Hon, A. H. (2012). When competency-based pay relates to creative performance : The moderating role of employee psychological need. *International Journal of Hospitality Management, 31*(1), 130–138.

Huppert, F. A. (2009). Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied Psychology : Health and Well-Being, 1*(2), 137-164.

Huta, V., & Ryan, R. M. (2010). Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies, 11*(6), 735–762. http://dx.doi.org/10.1007/s10902-009-9171-4.

Jain, R., & Kaur, S. (2014). Impact of work environment on job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications, 4*(1), 1-8.

Jamal, M. (2011). Job stress, job performance and organizational commitment in a multinational company: An empirical study in two countries. *International Journal of Business and Social Science, 2*(20), 20–29.

James LR, Choi CC, Ko CHE, McNeil PK, Minton MK, Wright MA, Kim K.(2008). Organizational and psychological climate: a review of theory and research. *Eur. J. Work Organ. Psy;17*(1):5–32.

Jaramillo, F., Mulki, J. P., and Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between Organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research, 58*(6), 705–714.

Joseph R. Bardeen. (2007) Experiential avoidance as amoderator of the relationship between anxiety sensitivity and perceived stress. *JR Bardeen, TA Fergus, HK Orcutt Behaviour theraphy 44* (3), 459-469

Karatepe, O. M., & Ngeche, R. N. (2012). Does Job Embeddedness Mediate the Effect of Work Engagement on Job Outcomes? A Study of Hotel Employees in Cameroon. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 21*(4), 440–461.

Karatepe, O. M., Beirami, E., Bouzari, M., Safavi, H. P. (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 36*, 14-22.

Kay Smith, M., & Diekmann, A. (2015). Tourism and wellbeing. Annals of Tourism Research, 66 (Supplement C), 1–13. https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.05.006.

Khan, K., Abbas, M., Gul, A., & Raja, U. (2015). Organizational justice and job outcomes: Moderating role of islamic work ethic. *Journal of Business Ethics, 126*, 235–246.

Khan, M. R., Ziauddin, Jam, F. A., and Ramay, M. I. (2010). The impacts of Organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences, 15*(3), 292–298.

Kim, W. (2015). Examining mediation effects of work engagement among job resources, job performance, and turnover intention. *Performance Improvement Quarterly, 29*(4), pp. 407-425.

Kim, W., Kolb, J.A. and Kim, T. (2013). The relationship between work engagement and performance: a review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review,12(3)*, pp. 248-276.

Koopmans , L. , Bernaards , C.M. , Hildebrandt , V.H. , Schaufeli , W.B. , de Vet , H.C.W. , & van der Beek , A.J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review . *Journal of Occupational and Environmental Medicine , 53* , 856 – 861 .

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 56*(3), 331–337.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person– group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*(2), 281–342.

Lawrence, A.D. (2004). Screening for Person-Job fit : Incremental validity of a congruence approach to assessment.

Lee, K., Carswell, J. J., & Allen, N. (2000). A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment :Relation With Person and Work-Related Variables. *Journal of Applied Psychology,2*(85), 789-811

Leung, K., & Stephan, W. G. (2001). *Social justice from a cultural perspective*. In D. Matsumoto (Ed.), The handbook of culture and psychology (pp. 375-378). New York : Oxford University Press.

Loi, Raymond, Hang-Yue, Ngo & Foley, Sharon (2006). Linking Employees Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. Deparment of Management The Chinese University, 79, 101-20.

Manning , L.M. , & Barrette , J. (2005). Research performance management in academe . *Canadian Journal of Administrative Sciences , 22* , 273.

Marzucco, L., Marique, G., Stinglhamber, F., De Roeck, K., & Hansez, I. (2014). Justice and employee attitudes during organizational change: The mediating role of overall justice. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology, 64*(6), 289-298.

McDowall, A., & Fletcher, C. (2004). Employee development: an organizational justice perspective. *Personnel review, 33*(1), 8-29.

Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., & Toplonytsky, L. (2010). Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 76*(3), 458–473.

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, J. P. and Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. Thousand Oaks, Sage, CA

Morin Estelle M., Aubé Caroline, Johnson Kevin.(2015). *Psychologie et management*, Chenelière Éducation, 528 p.

Mullins L.(2010). Management and Organizational behavior ninth. Ed. Pearson Education.

Munali, J. (2005). *Stress and individual performance of workers in hotels at the Kenyan coast*. (Unpublished Doctoral dissertation). Thesis. Andra pradesh open university, Hyderbad state. India.

Nasurdin, A. M., & Khuan, S. L. (2011). Organizational justice, age, and performance connection in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management, 21*(3), 273-290.

Nayeri, N.D., Salehi, T., & Noghabi, A.A. (2011). Quality of work life and productivity among Iranian nurses. *Contemporary Nurse, 39*(1), 106.

Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies, 46*(9), 1236-1244. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.03.001.

Obiora, C. A., & Iwuoha, V. C. (2013). Work related stress, job satisfaction and due process in Nigerian public service. *European Scientific Journal, 9*(20).

Parker , S.K. , & Turner , N. (2002). Work design and individual work performance: Research fi ndings and an agenda for future inquiry . In S. Sonnentag (Ed.). *Psychological management of individual performance* (pp. 69 – 95). Oxford, UK : John Wiley & Sons .

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management, 36*(4), 827–856.

Payne RL, Pheysey DC, Pugh DS. Organization Structure, Organizational Climate, and Group structure:an exploratory study of their relationships in two British manufacturing companies. *Occup Psychol,45*(2):45–55.

Permarupan PY, Al- Mamun A, Saufi RA, Zainol NRB.(2013). Organizational climate on employees' work passion: a review. *Can Soc Sci. 9*(4):63–8.

Proudfoot J, Corr P, Guest D and Dunn G (2009). Cognitive-behavioural training to change attributional style improves employee wellbeing, job satisfaction, productivity, and turnover. *Personality and Individual Differences, 46* : 147-153.

Rahmani, K., Gnoth, J., and Mather, D. (2015). Hedonic and eudaimonic well-being: a psycholinguistic view.Tour. *Manag.69*, 155–166.

Rastegari, M., Khani, A., Ghalriz, P., & Eslamian, J. (2010). Evaluation of quality of working life and its association with job performance of the nurses. *Iran Journal of Nursing Midwifery Research, 15*(4), 224–228.

Raza, M. Y., Rafique, T., Hussain, M. M., Ali, H., Mohsin, M., & Shah, T. S. (2015). The Impact of Working Relationship Quality on Job Satisfaction and Sales Person Performance : An Adaptive Selling Behaviour. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation, 11*(1), 1-8.

Reithel, S. M., Baltes, B. B., & Buddhavarapu, S. (2007). Cultural differences in distributive and procedural justice : Does a two-factor model fit for Hong Kong employees? *International Journal of Cross Cultural Management, 7*(1), 61-76.

Ryan RM, Deci EL.(2001). On happiness and human potentials: a review of researchon hedonic and eudaimonic well-being. *Annu Rev Psychol,52*(1):141–66.

Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonis well-being. *Annual Review of Psychology, 52*, 141-166.

Ryff C.(2014). Psychological well-being revisited: advances in the science andpractice of eudaimonia. *Psychother Psychosom,83*:10–28.

Saks, A.M., & Ashforth, B.E. (2002). Is job search related to employment quality? It all depends on fit. *Journal of Applied Psychology, 87* (2), 646-54.

Salgado, J. F., Moscoso, S., & Berges, A. (2013). Conscientiousness, its facets, and the prediction of job performance ratings: Evidence against the narrow measures. *International Journal of Selection and Assessment, 21*, 74-84. https://doi.org/10.1111/ijsa12018

Samman, E. (2007). *Psychological and Subjective wellbeing: A proposal for internationally comparable indicators*. Oxford Development Studies.

Sarang Shanker Bhola.(2006). A Study of Quality of Working Life in Casting and Machine Shop Industry in Kolhapur", *Finance India, 20*(1): pp.202-208.

Sayeed, O.M. (2001) . Organisatinal commitment and conflict. New Dehli: Sage Publication.

Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B., and Salvaggio, A. N. (2003). Which Comes First : Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance ?. *Journal of Applied Psychology, 88,* 5 : 830-851.

Schneider, B., Hanges, P.J., Smith, D.B., & Salvaggio, A.N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational, financial and market performance?. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 836–851

Schultz, Alyssa B., and Dee W. Edington. (2007). Employee health and presenteeism: A systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation 17*(3): 547-79.

Shanmugam, B. & Dr. R. Ganapathi. (2015). A Study on Factors Affecting Quality of Work Life of Employees in Automobile Industrial Units. *International Journal of Multidisciplinary Research and Modern Education, 3*(1), Page Number 158-162.

Shoss , M.K. , Witt , L.A. , & Vera , D. (2012). When does adaptative performance lead to higher task performance? *Journal of Organziational Behavior, 33* , 910 – 924 .

Silverthorne, C. (2004). The impact of organisationnel culture and person–organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal, 25*(7), 592–599.

Sitharam, S., & Hoque, M. (2016). Factors affecting the performance of small and medium enterprises in KwaZulu-Natal, South Africa. *Problems and perspectives in Management*, 14(2), 277-288.

Smith MK, Diekmann A (2017) Tourism and wellbeing. Ann Tour Res 66:1–13.

Sonnentag , S. , & Frese , M. (2002). Performance concepts and performance theory . In S. Sonnentag (Ed.). *Psychological management of individual performance* (pp. 3 – 27). Oxford, UK : John Wiley & Sons .

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.

Stephanie B. & Sutter P.-E..(2013). La Performance Sociale au Travail. LIVRE BLANC, MARS LAB. P.6,8.

Stephen, A. and Dhanapal, D.(2012). Quality of Work Life in Small Scale Industrial Units: Employers and Employees Perspectives", *European Journal of Social Sciences, 28*(2): pp.260-270.

Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations, 10*(2), 165 à 187.

Suliman, A. M. T. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE and Arabic context. *Journal of Management Development, 26*(4), 294-311.

Suliman, A., & Kathairi, M.A. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries : The case of the UAE. *Employee Relations, 35*(1), 98.

Takala,J.,Hämäläinen,P., Kaija,L.S., Loke,Y.Y., Manickam.K.,Tan,W.J., Heng,P. Tjong,C., Lim.G.K.,Lim,S. & Gan,S.L.(2013). Global Estimates of the Burden of Injury and Illness at Work in 2012. *Journal of Occupational and Environmental Hygiene,11*(5), 326-337. Retreived from http://dx.doi.org/10.1080/15459624.2013.863131

Tarek Hassan Abdeen,. (2002). Company Performance: Does Quality of Work Life Really Matter?. *Management Research News, 25*(8 / 9 / 10): pp.8

Tinkler L and Hicks S.(2011). *Measuring Subjective Well-Being*, Supplementary Paper, Office for National Statistics.

Van den Bos, K. (2001). Uncertainty management : the influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of personality and social psychology, 80*(6), 931.

Van Vianen, A.E.M., 2000. Person-organization fit : The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology 53*, 113–149.

Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration, 34*(2), 174-195.

Vroom, V. H. (1982). *Work and motivation*. Robert E. Krieger Publishing Company.

Wadhawan, K. (2016). Psychological well-being as a predictor to performance and job satisfaction. *International Journal of Academic Research and Development, 1*, 1-3.

Wang, H.-j., Lu, C.-q., & Siu, O.-l. (2015). Job insecurity and job performance : The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of applied psychology, 100*(4), 1249.

Wang, X., Liao J., Xia D., & Chang T. (2010). The impact of organizational justice on work performance - mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower, 31*(6), 660-677.

Wood, et. al. 2001. *Organizatinal Behaviour: A Global Perspective.* 3rd edition. Jhon Wiley and Sons

Wright TA (2010). Much More than Meets the Eye: He Role of Psychological Well-being in Job Performance, Employee Retention and Cardiovascular Health. *Organizational Dynamics*, pp: 39: 13-23.

Wright TA. (2011). More than Meets the Eye: The Role of Employee Well-Being in Organizational Research, In P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (Eds.). *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work, Oxford, UK: Oxford University Press*, 143-154.

Wright, T. A., and Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 84.