

L'engagement des employés et la performance individuelle : Le rôle modérateur de la nature des liens sociaux

Employee engagement and individual performance: The moderating role of the nature of social ties

Françoise Delphine NGO OMAM, (Enseignante chercheure)

Laboratoire de Recherche en Management et Ressources Humaines

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré-Cameroun

Jocelyne Emmanuelle BIEN A NGON, (Enseignante chercheure)

Centre d'Etudes et de Recherche en Economie et Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Yaoundé 2, SOA-Cameroun

Awal MOHAMADOU, (Doctorant)

Laboratoire de Recherche en Management et Ressources Humaines

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Ngaoundéré-Cameroun

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université Ngaoundéré, Cameroun BP. 454 Ngaoundéré/Cameroun +237 699 59 31 66
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance d'un quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette recherche et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	NGO OMAM, F. D., BIEN A NGON, J. E., & MOHAMADOU, A. Employee engagement and individual performance: The moderating role of the nature of social ties. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(5), 95–113. https://doi.org/10.5281/zenodo.15284941
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 09/01/2025

Accepted: 26/04/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 05 (2025)

L'engagement des employés et la performance individuelle : Le rôle modérateur de la nature des liens sociaux

Résumé :

Les recherches sur la performance individuelle des employés occupent, depuis plusieurs années, une place primordiale dans les sciences de gestion. De nombreux articles scientifiques ont été publiés avec des résultats pertinents et parfois divergents. Le présent travail a un double objet : d'une part, il vise à étudier l'influence de l'engagement des employés sur la performance individuelle, et d'autre part, le rôle que joue la nature des liens sociaux sur cette relation. Une analyse empirique basée sur un échantillon de 209 entreprises publiques camerounaises révèle que, l'engagement des employés a une influence positive sur la performance individuelle des salariés et la nature des liens sociaux modère cette relation. Au Cameroun, la nature des liens sociaux influence davantage la relation entre l'engagement calculé et la performance individuelle. Les résultats de cette recherche permettent de mettre en relief, des implications pour les organisations publiques.

Mots clés : Nature des liens sociaux, engagement des employés, performance individuelle.

JEL Classification : M12

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

Studies on the individual performance of employees has occupied a primordial place in management sciences for several years. Numerous papers have been published with relevant and sometimes divergent results. This study has a dual purpose: on the one hand, it aims to investigate the influence of employee commitment on individual performance, and on the other hand, the role that the nature of social ties plays on this relationship. An empirical analysis based on a sample of 209 Cameroonian public companies reveals that employee engagement has a positive influence on the individual performance of employees and the nature of social ties only moderates this relationship. In Cameroon, the nature of social ties has a greater influence on the relationship between calculated commitment and individual performance. The results of this study make it possible to highlight implications for public organizations.

Keywords: Nature of social ties, employee commitment, individual performance.

Classification JEL : M12

Paper type : Empirical research

Introduction

La problématique de la performance individuelle et de l'engagement des employés préoccupe aussi bien les chercheurs que les praticiens. Selon Foucault (2013), le taux de travailleurs en situation de manque d'engagement au travail varie d'un pays à l'autre : 40% des salariés français, 35% d'Italiens, 32% d'Espagnols, 22% d'Allemands et enfin 27% de Belges. Dans le même sens, Gallup (2013) montre que seulement 11% des employés sont engagés dans leur travail aux États-Unis. En France, les travailleurs désengagés représentent 61%. Ce taux d'engagement au travail varie entre 28% pour l'Inde, 22% pour le Mexique et 20% pour les Émirats-Arabes. L'Afrique et particulièrement le Cameroun n'est pas en reste. En effet, le Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale (MINTSS, 2012) a enregistré au total 315 salariés désengagés, qui ont quitté leur emploi, contre 200, absents à leur poste de travail. L'engagement des employés représente dans un contexte de mondialisation et de fortes concurrences, un facteur de réussite pour l'organisation (Nyangono, 2020). La théorie de l'autodétermination de Deci et Rice (1980) montre comment les employés développent leur motivation et leur engagement au travail. Ces derniers reposent sur le sentiment de contrôle et de liberté, le sentiment d'efficacité et de maîtrise et enfin, sur le sentiment d'appartenance et de connexion avec les autres, à travers les relations sociales. Lorsque les employés trouvent satisfaction sur ces trois besoins, ils développent une plus grande motivation intrinsèque et un engagement au travail.

La performance individuelle des employés a fait l'objet de nombreuses recherches. Vigan et al., (2014) montrent que les agents publics sont plus performants lorsqu'ils sont fortement engagés sur le plan affectif et les pratiques GRH ont une influence plus significative sur l'engagement calculé que sur l'engagement affectif. Ces auteurs se sont focalisés sur la mesure des perceptions individuelles et la performance au travail, qui est une autoévaluation des agents. Ce qui limite quelque peu la portée de leur étude. Mboe et al., (2021) ont examiné le lien entre l'engagement calculé et la performance au travail chez les enseignants du secondaire à l'ouest du Cameroun. Ils ont démontré que l'engagement calculé permet à l'organisation d'être performante. Leur échantillon est exclusivement constitué de fonctionnaires, or, cette problématique peut également concerner les enseignants vacataires et même les employés du secteur privé. Pour cela, Ngok Evina et al., (2023) vont mettre en évidence l'apport positif de l'engagement des employés sur la performance individuelle au travail dans le secteur privé au Cameroun. Les auteurs préconisent, compte tenu des biais pouvant être générés par le questionnaire de recourir aux techniques de collecte de données qualitatives. En outre, les auteurs recommandent de faire appel à des variables modératrices ou médiatrices, en l'occurrence des éléments démographiques. El Aissaou et al. (2023) ainsi que Bellahcene et al. (2023) établissent que, les technologies de l'information n'expliquent pas parfaitement la performance individuelle perçue. L'étude ne ressort pas les spécificités démographiques et culturelles qui peuvent mieux expliquer la relation étudiée. Pour une meilleure exploitation de la performance individuelle au travail, Sabir (2024) a proposé une échelle de mesure en s'inspirant des travaux de Koopmans (2014).

La prégnance de l'approche relationnelle selon laquelle les relations sociales contraignent l'acquisition des ressources s'impose aux organisations. Wayne et al. (1997) montrent à ce titre comment les pratiques de gestion des ressources humaines, en l'occurrence, les relations sociales, contribuent à la motivation et à l'engagement des employés et, par ricochet, à leur performance. Au regard des spécificités du contexte africain et camerounais dans lequel, l'esprit communautaire prévaut, il semble primordial de s'intéresser au réseau social et à la nature des liens sociaux en particulier. La théorie des liens sociaux de Granovetter (1973) établit comment les individus développent des liens sociaux, qualifiés de forts et faibles. Ces liens peuvent influencer la satisfaction des besoins psychologiques principaux de la théorie de l'autodétermination (Deci

et Ryan, 1980), qui, à leur tour, vont déterminer l'engagement des employés. En effet, les liens forts participent à la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et de relation, en offrant aux alter, un sentiment de sécurité, de soutien et d'appartenance. Les liens faibles par contre, contribuent à la satisfaction des besoins d'autonomie et de compétence et offrent aux alter, des opportunités de développement personnel, de réseautage et d'accès aux ressources non redondantes.

Les recherches sur l'engagement des employés et leur performance individuelle n'ont pas pris en considération le rôle des relations sociales, précisément la nature des liens sociaux qui semble pourtant, être très déterminante pour la conduite de ces derniers (Mayegle et Ngo Omam, 2015, Ndangwa *et al.*, 2007). Dans les pays subsahariens et au Cameroun en particulier et, la promotion au poste, la progression, ne reposent pas toujours sur les capacités, les compétences ou la performance individuelle de l'employé, mais sur le pouvoir discrétionnaire de sa hiérarchie. Dans cette perspective, les employés ont réalisé que pour progresser au sein de l'organisation, il leur est impératif d'entretenir des rapports particuliers avec leur hiérarchie afin d'être dans ses bonnes grâces. Ceci les conduit, malgré les conditions de travail de travail médiocres, à avoir toujours un engagement fort pour leur emploi et à ne pas hésiter à convaincre leurs collaborateurs à les suivre dans cette voie. Les employés sont, de ce fait, contraints d'entretenir et de maintenir des relations avec la hiérarchie et de rester dans les grâces du dirigeant.

S'intéresser à la nature des liens sociaux, cela peut permettre d'obtenir des résultats différents. Le rôle modérateur de la nature des liens sociaux a été établi dans moult recherches (Coulibaly, 2024 ; Obiang Ondo et Ngok Evina, 2022 et Sahut, 2017). Ces auteurs ont étudié respectivement l'apport de la nature des liens sociaux sur la relation entre le capital psychologique de l'entrepreneur et la performance de l'entreprise ; le capital immatériel et la création de valeur des startups innovantes ; la qualité de service perçue et la confiance. Très peu d'études se sont intéressées jusqu'ici, à l'apport de la nature des liens sociaux sur la relation entre l'engagement et la performance individuelle. El Aissaou *et al.* (2023), de même que Bellahcene *et al.* (2023) ont soutenu que les TIC n'expliquent parfaitement la performance individuelle perçue et pour cela, qu'il serait judicieux de considérer les particularités culturelles et démographiques. En contexte public camerounais, les liens sociaux peuvent être influencés par des facteurs culturels, tels que la solidarité familiale et communautaire, le soutien social, l'aide, la confiance, le sentiment d'appartenance, tous utiles pour l'amélioration de la performance individuelle des employés.

D'ailleurs, Ngok Evina *et al.* (2023), tenant compte des limites de leur recherche vont préconiser d'introduire des variables modératrices ou médiatrices, dans la relation engagement des employés-performance individuelle, étudiée. En réponse à cette limite, nous pensons que la nature de liens sociaux peut jouer également le rôle modérateur dans la relation entre l'engagement des employés et la performance individuelle. De ce fait, l'objet principal de cette recherche est d'appréhender l'influence modératrice de la nature des liens sociaux sur la relation entre l'engagement des employés et leur performance individuelle. De façon précise, nous allons étudier d'une part le lien entre l'engagement des employés et leur performance individuelle, et d'autre part, l'influence modératrice de la nature des liens sociaux sur cette relation.

Cette recherche comporte trois articulations. Dans une première partie, nous présentons le cadre théorique et les hypothèses de recherche. Ensuite, nous analysons l'effet modérateur de la nature des liens sociaux. La deuxième partie est réservée à la présentation de l'approche méthodologique. Dans la troisième partie, nous nous focalisons sur les résultats, la discussion et les implications de la recherche.

1. Cadre théorique et hypothèses de recherche

Cette partie comprend deux sections. Nous présentons l'influence de l'engagement des

employés sur leur performance individuelle, avant de nous attarder sur le rôle de la nature des liens sociaux dans cette relation.

1.1. L'engagement et la performance individuelle des employés

La performance individuelle au travail est considérée comme un ensemble de comportements ou d'actions individuelles qui contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels (Campbell, 1990). Elle renvoie d'après Jamal (2016), à une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès, la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles. L'engagement est par contre, défini par Mayer et Allen (1991), comme un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé à son organisation et qui a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de l'entreprise. Selon Kahn (1990), il renvoie à la mobilisation des membres de l'organisation dans leurs rôles professionnels. Nous considérons l'engagement des employés comme l'investissement mental et émotionnel dans leur travail et dans la contribution au succès de leur employeur. D'après Kahn (1990), les employés s'engagent physiquement, cognitivement et émotionnellement dans l'exécution des rôles.

L'engagement des employés a acquis une grande importance dans la conduite des organisations, en raison de son influence sur la performance des employés au travail (Vigan et al., 2014). En effet, de nombreuses recherches ont établi la contribution positive de l'engagement organisationnel des employés sur leur performance au travail (Becker et Kernan, 2003 ; Bentein et al., 2004 ; Mojtaba et al., 2014, Rana et al., 2019). Les employés engagés, sont conscients des buts et objectifs spécifiques que leur organisation veut atteindre. Il devient pour cela, capital, pour les organisations désirant une bonne performance de leurs employés, de favoriser leur engagement (Ngok Evina et al., 2023). Ce développement conduit à formuler l'hypothèse qui suit :

H1 : *L'engagement des employés influence la performance individuelle.*

1.1.1. L'engagement affectif et la performance individuelle des employés

D'après Meyer et Allen (1991), la dimension affective se réfère aux sentiments d'appartenance et d'attachement émotionnel de l'employé envers l'organisation. Simard et al., (2005) ont montré, que l'engagement affectif est associé à un plus grand nombre d'attitudes positives au travail. Dans le même ordre d'idées, Mone et London (2018) affirment que l'engagement affectif est l'un des principaux facteurs pour favoriser un niveau élevé de performance des employés. Pour Sun et Bunchapattanasakda (2019), les employés ayant des niveaux de performance élevés sont plus engagés et plus productifs et créent plus de potentiel commercial. Cela n'est possible que si les managers examinent les sentiments intrinsèques de leurs employés, comme l'affirment Schaufeli et Bakker (2006), comme un construit distinct et unique constitué de composants émotionnels, cognitifs et de comportementaux associés à la performance individuelle. Bano et al., (2015) ainsi que Levitats et Vigoda-Gadot (2020), soutiennent dans la même lancée que les émotions ont des effets positifs sur l'engagement professionnel et la performance des employés. D'après Harter et al. (2002), l'engagement affectif est positivement lié à la performance individuelle et à la satisfaction des employés. Au regard de ces développements, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1.1 : *l'engagement affectif influence positivement la performance individuelle.*

1.1.2. L'engagement normatif et la performance individuelle des employés

L'engagement normatif, selon Mayer et Allen (1991) ainsi que (Bentein et al., 2004), renvoie à la loyauté dérivée d'un sentiment d'obligation perçue et indique une prédisposition favorable du salarié à agir dans l'intérêt de l'organisation. L'employé engagé normativement reste dans l'organisation parce qu'il perçoit que c'est son devoir. Plusieurs auteurs ont établi une relation

positive entre l'engagement normatif avec la performance au travail (Stephens *et al.*, 2004 ; Meyer, *et al.*, 1989). Pour Allen et Meyer (1990), l'engagement normatif est positivement lié à la performance individuelle. D'ailleurs, la méta-analyse de Meyer *et al.*, (2002), fait état d'une corrélation positive entre cette facette de l'engagement et la performance dans l'emploi. Tout ce qui précède justifie l'hypothèse suivante :

H1.2 : *L'engagement normatif influence positivement la performance individuelle.*

1.1.3. L'engagement calculé et la performance individuelle des employés

La dimension continue ou calculée ou raisonnée de l'engagement se réfère à la prédisposition d'un individu à se sentir lié à l'organisation, en raison des bénéfices qu'elle lui procure et des sacrifices consentis pour y rester (Meyer et Allen, 1991). Les travaux sur la relation entre l'engagement calculé et la performance individuelle sont mitigés. Angle et Lawson (1994) soutiennent qu'il n'existe aucune association entre les deux variables. D'autres auteurs par contre, montrent que le lien entre l'engagement calculé et la performance individuelle des salariés est négatif (Bentein *et al.*, 2000 ; Konovsky et Cropanzano, 1991 et Meyer, *et al.*, 1989 ; 1992). Dans la même lancée, Gellatly *et al.* (2009), ont montré que l'engagement calculé est négativement lié à la performance individuelle et à la satisfaction au travail. Meyer *et al.* (2004) ont également soutenu que l'engagement calculé est associé à une diminution de la satisfaction au travail et de la performance. De tout ce qui précède, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H1.3 : *L'engagement calculé influence négativement la performance individuelle.*

1.2. Engagement des employés : Rôle modérateur de la nature des liens sociaux pour la performance individuelle

Le lien social désigne l'ensemble des relations qui unissent les individus faisant partie d'un même groupe social et/ou qui établissent des règles sociales entre individus ou groupes sociaux différents (Li, 2007). Nous faisons référence dans cette recherche aux liens intra-organisationnels. La théorie de l'échange social développée par Homans (1958) et Blau (1964), se focalise sur l'importance de développer les relations sociales qui sont fondées sur des échanges réciproques de ressources, telles que l'information et le soutien. Les alter du réseau social échangent des ressources pour accéder à la satisfaction, la reconnaissance, la sécurité, tous gages de l'engagement de l'employé. Dans cette lancée, Eisenberger *et al.* (1986) montrent que le soutien social, la solidarité sociale contribuent à l'engagement des employés.

Selon Ndangwa *et al.* (2007), la nature des liens sociaux renvoie au degré d'intimité des relations sociales interpersonnelles ou alors à l'intensité des liens sociaux. La théorie de la force de liens de Granovetter (1973) met en exergue, deux types de liens sociaux : les liens forts et les liens faibles. Les liens forts sont des relations caractérisées par une interaction fréquente, une forte intimité émotionnelle, une confiance élevée, un soutien mutuel et des informations redondantes. Ces relations se forment généralement entre des individus qui partagent des relations personnelles étroites, comme des amis proches, des membres de la famille, ou des collègues de longue date (Granovetter, 1973). Les liens faibles correspondent aux personnes qu'on ne voit qu'occasionnellement. Ils renvoient généralement aux personnes qu'on connaît indirectement, c'est-à-dire, à travers d'autres liens. Ces relations se forment souvent entre des connaissances éloignées ou des collègues de travail avec lesquels il y a peu de contact direct. Malgré leur superficialité apparente, les liens faibles sont essentiels pour la diffusion de l'information non redondante et de l'innovation (Granovetter, 1973).

La théorie de la force des liens faibles de Granovetter (1973) a révolutionné la compréhension des réseaux sociaux et leur influence sur la diffusion des ressources. Les liens forts favorisent l'engagement des employés (Guerrero et Herrbach, 2009), en particulier l'engagement affectif (Lee et kim, 2011). Ces liens apportent aux employés le soutien moral et affectif, le renforcement identitaire et les échanges stratégiques (Granovetter, 1973), qui, à leur tour,

favorisent leur engagement. Les entreprises, dont les employés entretiennent des liens forts, bénéficient d'une meilleure performance individuelle de ces derniers. Par contre, Mayegle et Ngo Omam (2015) soutiennent que la vitesse et la richesse de l'information diffusée dans un réseau social sont supérieures dans les réseaux des liens faibles. En effet, les employés, faiblement liés, ont plus de chance d'accéder à des informations nouvelles et riches. Ces liens facilitent le partage des connaissances et d'informations riches entre les acteurs de l'organisation (Hansen, 1999). En somme, les liens faibles entre les employés jouent un rôle crucial dans l'engagement des employés (Granovetter, 1973 ; Hensen, 1999), source de performance. Les liens forts à travers la confiance interpersonnelle se présentent comme une dimension pouvant stimuler la performance individuelle au travail. De nombreux auteurs (Mayegle et Ngo Omam, 2015, Ndangwa et al., 2007) ont par ailleurs soutenu qu'il existe une étroite relation entre la nature des liens sociaux et la performance de l'organisation, qui passe forcément par la performance individuelle des employés. De même, pour Nahapiet et Goshal (1998), les liens sociaux peuvent influencer la création de connaissances et la performance des organisations. De tout ce qui précède, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H2 : *La nature des liens sociaux modère la relation entre l'engagement des employés et la performance individuelle.*

1.2.1. Engagement affectif : Rôle modérateur de la nature des liens sociaux pour la performance individuelle

La théorie du capital social développée par Bourdieu (1980) et Putnam (1993), soutient que les relations sociales représentent un capital pouvant être utilisé par les alter pour obtenir des bénéfices, en l'occurrence, l'information et la reconnaissance. Ainsi, Granovetter (1973) va établir l'apport respectif des liens forts et faibles sur les comportements organisationnels. Ces deux liens sociaux offrent un soutien émotionnel, des ressources sociales et renforcent ainsi l'engagement affectif. Ils offrent un accès à une diversité d'informations et de perspectives, ce qui peut également avoir des effets positifs sur la performance individuelle. D'après Reagans et McEvily (2003), les liens sociaux faibles apportent de nouvelles informations et perspectives qui peuvent agir sur l'engagement et la performance des employés. Burt (1992) a constaté que les trous structuraux qui désignent les ponts entre les individus et renvoient aux liens faibles augmentent l'accès à de nouvelles informations pouvant modérer l'engagement affectif. Pour Riordan et al. (2005), les liens sociaux forts peuvent renforcer l'engagement affectif et la performance individuelle. Les liens forts facilitent l'accès aux connaissances, au soutien social et émotionnel (Ngo Omam, 2018) et par ricochet, à l'engagement et à la performance individuelle. Au regard de ces développements, nous émettons l'hypothèse suivante :

H2.1 : *La nature des liens sociaux modère la relation entre l'engagement affectif et la performance individuelle.*

1.2.2. Engagement normatif : Rôle modérateur de la nature des liens sociaux pour la performance individuelle

Les liens sociaux à travers l'échange de ressources (Krackhardt et Hanson, 1993 ; Seibert et al., 2001), influence l'engagement normatif et la performance des employés. En effet, plus les employés développent des liens faibles et forts, plus ils se sentent intégrés dans l'entreprise par le partage de l'information, des connaissances, plus ils s'imprègnent, s'engagent et plus, ils sont performants. D'après Coleman (1988) les liens sociaux forts peuvent renforcer les sentiments de devoir et de loyauté, et augmenter ainsi l'influence de l'engagement normatif sur la performance. Mossholder et al., (2005) ont examiné comment le soutien social, qui émane des liens forts, modère la relation entre les attitudes au travail, et la performance. Les liens forts, source de soutien social et émotionnel, semblent davantage agir sur l'engagement normatif. Ils ont conclu que, le soutien social et donc les liens forts, augmentent l'influence positive de

l'engagement normatif sur la performance. Dans la même lancée, Friedman (2011) établit que les relations sociales au travail influencent l'engagement des employés et leur performance. La nature des liens sociaux semble avoir un effet non seulement sur le sentiment de loyauté et de devoir envers l'organisation, mais aussi sur la performance individuelle des employés. Selon Gellatly et al. (2009), les liens sociaux peuvent déterminer l'engagement normatif et la performance individuelle. Au regard de tout ce qui précède, nous formulons l'hypothèse qui suit :

H2.2 : *La nature des liens sociaux modère la relation entre l'engagement normatif et la performance individuelle.*

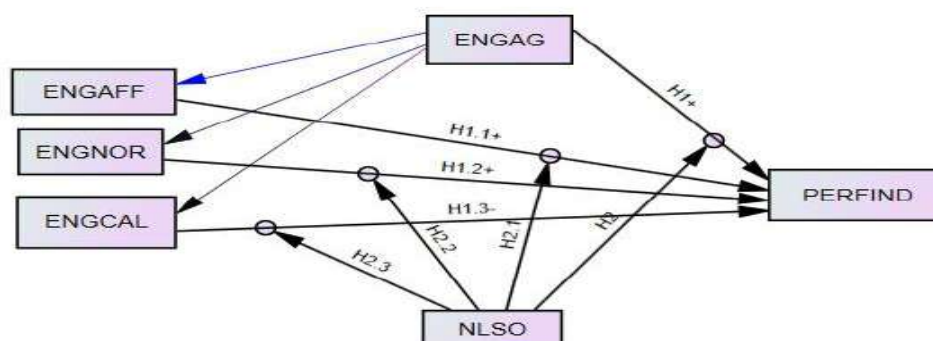
1.2.3. Engagement calculé : Rôle modérateur de la nature des liens sociaux pour la performance individuelle

L'engagement calculé est une évaluation rationnelle des salaires, des coûts et des bénéfices associés à leur emploi (Meyer et Allen, 1991). Un environnement de travail où les employés entretiennent des liens forts et reçoivent de leurs collègues et supérieurs hiérarchiques, un soutien social, peut atténuer les effets négatifs potentiels d'un engagement calculé élevé. Le soutien social renforce la motivation, le bien-être et conduit à une meilleure performance individuelle des employés (Karasek et Theorell, 1990). Selon Adler et Kwon (2002), le capital social, qui se réfère aux relations sociales, peut améliorer l'accès aux ressources, qui à leur tour, vont renforcer l'engagement des employés et leur performance individuelle. La position d'un individu dans le réseau social intra-organisationnel peut influencer son engagement calculé et sa performance. En effet, les employés bien connectés peuvent utiliser leurs liens sociaux pour compenser un manque d'engagement affectif par des ressources additionnelles et du soutien (Burt, 1992), et améliorer leur performance. La nature des liens sociaux au sein d'une organisation joue un rôle crucial dans l'engagement calculé et la performance individuelle. Pour cela, Luchak et Gellatly (2007) soutiennent que les liens sociaux faibles peuvent réduire l'engagement calculé et améliorer la performance individuelle. Les liens faibles, grâce à l'accès aux ressources diverses et non redondantes, de même que les liens forts, de par les ressources spécifiques, peuvent atténuer les effets négatifs de l'engagement calculé des employés et améliorer leur performance individuelle. De tout ce qui précède, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante

H2.3 : *La nature des liens sociaux modère la relation entre l'engagement calculé et la performance individuelle.*

La figure 1 présente les liens entre les différentes variables.

Figure 1 : Modèle Conceptuel



Source : nous-mêmes

2. Approche méthodologique

Nous avons opté pour la démarche hypothético-déductive, compte tenu de la littérature existante sur la question abordée. Pour cela, à partir de cette littérature, nous avons formulé des

hypothèses qui seront testées par des outils statistiques adéquats. Nous abordons dans cette section, l'échantillonnage, la mesure des variables ainsi que les outils statistiques utilisés.

2.1. Echantillonnage et outil de collecte des données

La population de l'étude est constituée des entreprises publiques au Cameroun, dans différentes branches d'activités. Malgré les démarches entreprises auprès des institutions et ministères publics, nous n'avons pas pu accéder à la liste des entreprises publiques au Cameroun. Nous avons, pour cela, eu recours à la méthode par convenance et avons constitué un échantillon de 250 entreprises réparties dans les villes de Yaoundé, Douala et Ngaoundéré. Le choix des deux premières se justifie par le fait que les entreprises publiques y sont concentrées. La ville de Ngaoundéré constitue notre ville de résidence et permet de ressortir les spécificités septentrionales du Cameroun. Le questionnaire a été le dispositif de collecte des données. Il a été administré majoritairement, en face à face aux dirigeants, du 20 juin au 15 juillet 2024. Après dépouillement, 41 questionnaires ont été invalides. En effet, l'indisponibilité de certains dirigeants nous a contraints à recourir à une autre méthode que celle évoquée. Notre échantillon final est donc constitué de 209 entreprises publiques, soit 83,6% de l'échantillon initial.

2.2. Mesure des variables

Tous les items sont évalués sur une échelle de Likert à cinq points, allant de "pas du tout d'accord" à "très d'accord".

Variable expliquée : la performance individuelle

Koopmans et al., (2011) ont proposé un modèle heuristique de la performance individuelle au travail et ont retenu quatre dimensions (0,840) : la performance dans la tâche (14 items), la performance contextuelle (16 items), la performance adaptative (9 items) et le comportement contre-productif (13 items). Nous avons retenu cette échelle de mesure par ce qu'elle intègre d'une part, toutes les dimensions ; d'autre part, elle reflète notre contexte d'étude.

Variable explicative : l'engagement

L'engagement (0,739) a été mesuré à l'aide de 24 items, regroupés en trois dimensions de 8 items chacun : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement calculé. Ces items trouvent leur origine dans les travaux de Allen et Meyer (1991).

Variable modératrice : la nature des liens sociaux

L'échelle de mesure de la nature des liens sociaux (0,806), tirée des travaux de Marsden et Campbell (1984) est tridimensionnelle et englobante : la proximité émotionnelle (4 items), Durée de la relation (03 items) et la fréquence des interactions (05 items). Nous ajoutons la confiance (4 items) et la réciprocité des échanges (03). La confiance est la présomption qu'en situation d'incertitude, le salarié réagira conformément aux attentes de l'organisation. En réalité, au Cameroun, La confiance représente un vecteur principal en faveur des orientations relationnelles et de l'engagement. La confiance a été mesurée par l'échelle de Gurviez et Korchia (2002) et la réciprocité des échanges par Ngo Omam (2018). Au total, la nature des liens sociaux est mesurée à partir de 19 items.

La méthode de Gerbing et Anderson (1988) a permis de vérifier les qualités psychométriques des échelles de mesure. À ce propos, après l'épuration des échelles grâce à l'Analyse en Composante Principale, celles-ci ont été soumises à la vérification de leur unidimensionnalité, au contrôle de fiabilité. Les valeurs Alpha de Cronbach obtenues pour chacune des variables permettent de conclure à la vérification des qualités psychométriques des échelles.

2.3. Méthodes et outils statistiques d'analyse des données

À la suite de l'analyse factorielle exploratoire, une analyse factorielle confirmatoire a été effectuée. L'estimation du modèle de mesure global présente un ajustement de qualité. En effet, tous les indices (CMIN, CMIN/DF, RMSEA, RMR, GFI, TLI, CFI, NFI) ont de bonnes valeurs.

La cohérence interne des items est établie par les valeurs Rhô de Jöreskog, toutes supérieures à 0,7. Les valeurs Rhô de Formel et Larker (1981), toutes supérieures à 0,5, indiquent une bonne validité convergente. La règle proposée par ces auteurs a permis de confirmer la validité discriminante des échelles de mesure.

Pour analyser l'interaction entre les variables explicatives et les variables modératrices, ainsi que leurs effets sur la performance individuelle des salariés, nous avons eu recours aux équations structurelles. Les indices d'ajustement, les coefficients de détermination standardisés ou les valeurs estimées qui précisent la valeur ou la force des liens de causalité, le test de Student, ont permis d'analyser les liens entre l'engagement des employés et la performance individuelle. L'effet modérateur est analysé grâce à la méthode de Ping (1995) qui repose sur une démarche d'analyse en étapes. La première vise à réaliser une analyse factorielle confirmatoire permettant de s'assurer de la validité du modèle de mesure. La deuxième repose en un test des relations entre les variables latentes. Ces deux étapes sont inspirées des travaux d'Anderson et Gerbing (1988).

3. Présentation et discussion des résultats

Dans cette partie, nous procédons à une analyse des relations identifiées précédemment, dans le but, de tester nos hypothèses de recherche.

3.1. Validation des liens entre l'engagement et la performance individuelle des employés

Le tableau n°1 présente les résultats des analyses relatives à l'hypothèse 1.

Tableau 1 : Influence de l'engagement sur la performance individuelle des employés

Hyo thèse	Relation	Estimate	SE	CR	P	CMIN	CMIN/DF	P	RMSEA	GFI	TLI	CFI	NFI	RMR	Décision
H1	PERFIND<- - ENG	,340	,499	2,182	,029	2860,894	4,322	,000	0,012	0,929	0,985	0,915	0,943	0,000	Validée
H1.1	PERFIND<- - ENGAFF	,250	,119	7,759	***	1519,920	4,735	,000	0,013	0,947	0,910	0,843	0,891	0,023	Validée
H1.2	PERFIND<- - ENGNOR	,210	,157	2,207	,027	1558,291	4,264	,000	0,024	0,948	0,891	0,927	0,980	0,026	Validée
H1.3	PERFIND<- - ENGCAL	,550	,897	3,291	,001	1800,151	4,608	,000	0,022	0,903	0,867	0,904	0,959	0,044	Validée

Source : nos analyses

Les résultats du tableau 1 montrent que toutes les trois dimensions de l'engagement des employés ont une influence positive et significative sur la performance individuelle. De façon générale, l'engagement contribue à 34% de la performance. L'engagement affectif, normatif et calculé expliquent respectivement la performance individuelle, à hauteur 25%, 21% et 55%. Toutes les erreurs standards (SE) sont très faibles, ce qui indique des estimations plus précises et une meilleure robustesse. Les valeurs t de student (CR) pour toutes les hypothèses, présentent une bonne significativité (supérieur à 1,96). Toutes les probabilités sont significatives (inférieures à 5%) pour toutes les dimensions de la performance.

Les indices d'ajustement présentés dans le tableau 1 indiquent que le modèle structurel testant les différentes hypothèses est très bien ajusté aux données. Compte tenu de la taille élevée de l'échantillon, les valeurs Chi-Square Minimum (CMIN) ne sont pas nécessairement mauvaises en soi. Le Chi-Square Minimum/Degrees of Freedom (CMIN/DF) est moins sensible à la taille de l'échantillon et doit avoir un ratio inférieur à 5 pour indiquer un bon ajustement. Le tableau 1 indique des ratios, tous, inférieurs à 5. Les probabilités (P) d'obtenir la valeur de CMIN observées sont toutes égales à 0,000. Elles indiquent que le modèle reproduit parfaitement les données. Ils sont donc considérés comme acceptables et indiquent, un bon ajustement. Les erreurs d'approximation du modèle par rapport à la population (RMSEA), sont toutes excellentes (< 0,05) et précisent également un très bon ajustement du modèle. Les valeurs GFI, TLI et CFI indiquent globalement que le modèle est bien ajusté.

Les valeurs de RMSEA, GFI, TLI, CFI, NFI et RMR sont toutes excellentes, ce qui suggère que le modèle représente bien les relations entre les variables. Nous pouvons donc conclure à un bon ajustement global et à une robustesse du modèle. Il existe à ce titre, un lien entre les différentes variables et on peut conclure à la validation de toutes les hypothèses du tableau 1. L'engagement influence la performance individuelle des salariés à travers ses trois dimensions affective, normative et calculée.

Ces résultats corroborent les travaux de plusieurs auteurs (Meyer, et *al.*, 1989 ; Becker et Keran, 2003 ; Mojtaba et *al.*, 2014 ;). Au Cameroun, les normes organisationnelles développent chez les employés, des comportements psychologiques positifs qui favorisent leur implication, par fidélité et par ricochet, leur performance. En outre, l'esprit communautaire y prévaut et les employés trouvent du plaisir à être ensemble (Ntangwa et *al.*, 2007). Cet esprit développe l'affection pour les collègues et une forte culture pour l'organisation, ce qui entraîne en retour une forte implication et performance des employés. Les employés, qui s'engagent de manière calculée, sont le plus souvent embrigadés. Ils exercent leur emploi passivement, mais sont tout de même contraints d'honorer leurs tâches, de peur de perdre leur emploi (Charles-Pauvers et *al.*, 2006).

3.2. Validation des liens modérateurs

L'effet modérateur de la nature des liens sociaux sur la relation entre l'engagement et la performance est résumé dans le tableau 2.

Tableau 2 : Résultats du test de l'hypothèse H2

Hypothèse	Relation	Estimate	S.E.	C.R.	P	Décision
H2	PERFIND <--- ENGAG	5,819	6,910	,842	,400	Non Validée
	PERFIND <--- NLSO	-,512	,230	-2,226	,026	Validée
	PERFIND <--- NLSOmoderation	-,011	,003	-3,590	***	Validée
H2.1	PERFIND <--- ENGAF	-,512	,230	-2,226	,026	Validée
	PERFIND <--- NLSO	-,011	,003	-3,590	***	Validée
	PERFIND <--- NLSOmoderation	,003	,003	,976	,329	Non Validée
H2.2	PERFIND <--- ENGNOR	,852	,460	1,851	,064	Non Validée
	PERFIND <--- NLSO	,381	,248	1,535	,125	Non Validée
	PERFIND <--- NLSOmoderation	-,008	,008	-1,061	,289	Non Validée
H2.3	PERFIND <--- ENGCAL	5,785	11,534	,502	,616	Non Validée
	PERFIND <--- NLSO	-,012	,036	-,340	,734	Non Validée
	PERFIND <--- NLSOmoderation	-,008	,003	-2,210	,027	Validée

Source : Nos analyses

Les résultats montrent que l'engagement des employés a un effet positif non significatif sur la performance individuelle ($p=0,400$; C.R.=0,842). La nature des liens sociaux (NLSO) a une influence négative significative sur la performance individuelle ($p=0,026$; C.R.= -2,226). Le produit (NLSO x engagement) a un effet négatif significatif sur la performance individuelle ($p=0,000$; C.R.= -3,590). Selon la typologie de Sharma et *al.* (1981), la NLSO peut être considérée comme une variable quasi-modératrice. L'ajustement du modèle structurel est excellent avec un chi-deux=4136,3366 pour un ddl=1074 ; un CFI=0,996 ; un NFI=0,9995 ; et un RMSEA=0,011. L'effet modérateur de la NLSO sur la relation entre l'engagement des employés et la performance individuelle est vérifié. Il s'agit d'une faible modulation négative. Ces résultats confortent l'hypothèse H2 qui prédisait un effet modérateur de la nature des liens sociaux entre l'engagement et la performance individuelle des employés.

L'engagement affectif détermine positivement et significativement la performance individuelle ($p=0,025$; C.R.=2,243). La NLSO a un effet positif non significatif sur la performance individuelle ($p=0,420$; C.R.=0,806). Le produit (NLSO x engagement affectif) a également un effet positif non significatif sur la performance individuelle ($p=0,329$; C.R.=0,976). Selon la

typologie de Sharma et *al.* (1981), la NLSO ne peut être considérée comme une variable modératrice. L'ajustement du modèle structurel ne semble pas excellent (chi-deux=2565,476, pour un ddl=625 ; CFI=0,596 ; NFI=0,490 et RMSEA=0,122). L'effet modérateur de la NLSO sur la relation entre l'engagement affectif et la performance individuelle n'est pas vérifié. Nous sommes dans le cas d'absence totale de modération.

Ce résultat contredit les travaux de Bano et *al.*, (2015) ; Mone et London (2018) ; Levitats et Vigoda-Gadot (2020) qui ont établi que l'engagement affectif influence positivement la performance des employés. Il va également à l'encontre des travaux de Ngo Omam (2018) et Reagans et McEvily (2003) qui ont montré que les informations, les connaissances et le soutien social obtenus grâce aux relations sociales peuvent influencer la conduite et la performance de l'entreprise et par ricochet, l'engagement et la performance individuelle des employés.

Ceci peut s'expliquer au Cameroun, par plusieurs raisons. En effet, la culture collective prime au Cameroun et les liens sociaux sont très importants. Cependant, cette culture collective peut également signifier que les individus sont plus orientés vers le groupe que vers leurs propres objectifs personnels, ce qui pourrait réduire l'impact de la nature des liens sociaux sur la l'engagement affectif et la performance individuelle. Le Cameroun est un pays en développement avec des défis économiques importants. De ce fait, les employés peuvent être plus préoccupés par leur sécurité financière et leurs besoins fondamentaux que par leur engagement affectif et leur performance au travail. Les valeurs culturelles au Cameroun peuvent donner la priorité à la loyauté, au respect de la hiérarchie, plutôt qu'à l'engagement affectif et à la performance individuelle. Cela peut signifier que les liens sont plus importants pour maintenir les relations sociales et la stabilité que pour améliorer la performance au travail. L'environnement de travail au Cameroun est influencé, entre autres, par des facteurs tels que la bureaucratie, la corruption, les ressources limitées, etc. Ces facteurs peuvent réduire l'impact des liens sociaux sur l'engagement affectif et la performance, car les employés peuvent se sentir frustrés ou démoralisés par leur environnement de travail. Nous avons interrogé les dirigeants et non les employés. Nous pensons également que le niveau d'éducation et de formation des employés au Cameroun peut varier considérablement. Ceux qui ont accès à une éducation et à une formation de qualité peuvent être plus susceptibles de développer des compétences et des connaissances qui les aident à performer mieux au travail, indépendamment de leurs liens sociaux.

L'engagement normatif détermine positivement et non significativement la performance individuelle ($p=0,064$ soit 6,4-% ; C.R.=1,851). La NLSO a une influence positive non significative sur la performance individuelle ($p=0,125$ soit 12,5% ; C.R.=1,535). Le produit (NLSO x engagement affectif) a également un effet négatif non significatif sur la performance individuelle ($p=0,289$ soit 28,9% ; C.R.=-1,061). Le produit (NLSO x engagement) ne semble pas avoir d'impact significatif. Selon la typologie de Sharma et *al.* (1981), la NLSO ne peut être considéré comme une variable modératrice. L'ajustement du modèle structurel ne semble pas excellent (chi-deux=2459,339 pour un ddl=589 ; CFI=0,530 ; NFI=0,497 et RMSEA=0,124). L'effet modérateur de la NLSO sur la relation entre l'engagement normatif et la performance individuelle n'est donc pas vérifié dans cette étude. Nous sommes dans le cas d'absence totale de modération.

Coleman (1988) a soutenu que les liens sociaux forts renforcent les sentiments de devoir et de loyauté qui favorise à leur tour l'engagement normatif et la performance. Dans la même lancée, Mossholder et *al.*, (2005) ont montré comment le soutien social, émanant des liens forts, modère la relation entre les attitudes au travail, et la performance. Les résultats obtenus dans cette recherche montrent que le rôle modérateur de la nature des liens sociaux peut être mitigé et ceci peut s'expliquer pour plusieurs raisons. Au Cameroun, la culture de conformité peut être très forte et les employés peuvent de ce fait, se sentir obligés de suivre les normes et les règles établies par la hiérarchie, indépendamment de leurs liens sociaux. Les valeurs culturelles et

sociales au Cameroun peuvent donner la priorité à la loyauté, au respect et à la hiérarchie, amenant les employés à être plus motivés par un sens du devoir et de la responsabilité que par des liens sociaux. L'environnement de travail au Cameroun est assez structuré et hiérarchisé, pour cela, les employés peuvent être plus motivés par la nécessité de suivre les règles et les procédures établies que par des liens sociaux. Sur le plan éducatif, le niveau de formation et d'éducation des employés peut varier considérablement. Pour cela, les employés peuvent être plus motivés par la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances que par des liens sociaux. Le contexte économique camerounais est très difficile, ce qui contraint les employés d'être davantage motivés par la nécessité de subvenir à leurs besoins fondamentaux que par des liens sociaux. La famille et la communauté au Cameroun jouent un rôle très important dans la vie des employés. À ce titre, les liens sociaux peuvent sembler plus importants dans ces contextes que dans le contexte professionnel. Enfin, le manque de reconnaissance et de récompense qui prime au Cameroun peut amener les employés à ne pas être motivés à mieux performer, indépendamment de leurs liens sociaux.

L'engagement calculé influence positivement et non significativement la performance individuelle ($p=0,616$; C.R.=0,502). La NLSO a un impact négatif non significatif sur la performance individuelle ($p=0,734$; C.R.= -0,340). Le produit (NLSO x engagement calculé) a un effet négatif, significatif sur la performance individuelle ($p=0,027$; C.R.= -2,210). Selon la typologie de Sharma et *al.* (1981), la NLSO peut être considérée comme une variable modératrice. Le modèle structurel est bien ajusté (chi-deux=2676,805 pour un ddl=624 ; CFI=0,942 ; NFI=0,901 et RMSEA=0,0126). L'effet modérateur de la NLSO sur la relation entre l'engagement calculé et la performance individuelle est vérifié. Ce résultat corrobore avec les travaux de plusieurs auteurs qui ont établi qu'il existe un lien entre l'engagement calculé et la performance individuelle (Bentein et *al.*, 2000 ; Konovsky et Cropanzano, 1991 et Meyer, et *al.*, 1992), mais aussi, que les liens sociaux, grâce à leurs ressources, peuvent favoriser ces deux éléments. Les résultats obtenus épousent les travaux de ses auteurs. En effet, au Cameroun, les liens sociaux jouent un rôle important dans la recherche des opportunités. Les liens forts et faibles influencent l'accès à ces opportunités et, par conséquent, la performance individuelle des employés. Au Cameroun, les liens forts et faibles influencent le niveau de confiance entre les collègues et les supérieurs hiérarchiques. Dans ce contexte où la confiance et la coopération sont des valeurs importantes, les liens forts et faibles jouent un rôle crucial dans la performance individuelle des employés. Ces liens facilitent l'échange d'informations et de connaissances entre les employés. En effet, au Cameroun, où l'accès à l'information et aux connaissances semble limité, les liens sociaux sont alors essentiels pour la performance individuelle des employés. De même, les liens forts et faibles peuvent fournir aux employés, un soutien social et émotionnel important. Au Cameroun, où les défis économiques et sociaux peuvent être importants, les liens sociaux semblent jouer un rôle crucial dans la motivation et la performance individuelle des employés. Enfin, la culture traditionnelle au Cameroun semble mettre l'accès sur l'importance des liens sociaux et de la communauté. Pour cela, les liens forts et les liens faibles ont l'air d'être influencés par ces valeurs culturelles et, par conséquent, influencer la performance individuelle des employés.

4. Conclusion

L'objet de cet article a été d'étudier l'influence modératrice de la nature des liens sociaux sur la relation entre l'engagement des employés et la performance individuelle. Sur la base de 209 entreprises publiques camerounaises, des équations structurelles ont été effectuées. Les résultats de cette recherche révèlent que l'engagement des employés influence positivement et significativement leur performance individuelle. Ce qui présume que l'affection, les normes et les calculs que les employés développent pour leur entreprise conduisent ces derniers, à la

performance. Ainsi, l'engagement des employés les éloigne des comportements contreproductifs et représente un facteur déterminant de la performance à la tâche, contextuelle et adaptative. Les résultats sont similaires lorsqu'on isole les dimensions de l'engagement. En effet, les résultats ont révélé que, l'engagement affectif, normatif et calculé influencent respectivement, positivement et significativement la performance individuelle.

En outre, il est également établi par cette recherche que la nature des liens sociaux modère la relation entre l'engagement des employés et leur performance. Au Cameroun, les liens forts et faibles agissent davantage sur l'engagement calculé et la performance individuelle. Sur le plan théorique, cette étude place l'employé au cœur de la problématique de la performance individuelle. Ce travail va permettre aux entreprises publiques de s'attarder sur l'engagement des employés et la nature des liens sociaux, source de leur performance individuelle. En guise d'implication, managériale, les dirigeants d'entreprises publiques sauront désormais que la performance individuelle de leurs employés est tributaire de leur engagement. Elle est propulsée par le réseau social interne de l'entreprise, notamment, les liens faibles et forts entretenus par les employés, qui agissent davantage sur l'engagement calculé des employés et leur performance individuelle. La prise en compte des liens sociaux par les dirigeants pourra ainsi permettre aux organisations publiques camerounaises, d'améliorer leurs stratégies RH. Ces liens vont contribuer au partage des connaissances et des compétences entre les employés et améliorer la performance globale de l'organisation publique. Les liens sociaux forts entre les employés et les dirigeants vont faciliter la communication et la collaboration et améliorer de ce fait, la prise de décision, la résolution des défis et des problèmes. Ils pourront renforcer la confiance entre les employés et les dirigeants et contribuer au perfectionnement de la motivation et de la satisfaction au travail et donc, de l'engagement. Cet engagement, obtenu, grâce aux liens forts, va renforcer la rétention des employés et réduire les coûts de recrutement et de formation de nouveaux employés. Les liens forts entre les employés et la hiérarchie vont en outre permettre de prévenir, réduire et résoudre efficacement les conflits sociaux.

En dépit de ces résultats, ce travail souffre de quelques limites qui pourront être amendées par les études ultérieures. La première a trait à la difficulté de généralisation des résultats. En effet, cette étude s'est appliquée exclusivement au secteur public. En plus, notre échantillon est constitué exclusivement des entreprises publiques de la ville de Douala, Yaoundé et Ngaoundéré. Seules 3 régions sur 10 ont été étudiées. Les résultats de cette étude étant spécifiques à certaines régions et au contexte camerounais, il serait intéressant d'étudier si ces résultats sont généralisables à d'autres contextes culturels et organisationnels. Les résultats ont établi que la nature des liens sociaux ne modère que, la relation entre l'engagement calculé et la performance. Compte tenu de tout cela, nous pensons qu'il serait intéressant d'étudier les mécanismes sous-jacents qui expliquent pourquoi, la nature des liens sociaux influence la relation entre l'engagement calculé et la performance individuelle, mais pas pour l'engagement affectif et normatif. Les liens sociaux sont considérés uniquement sous l'angle « liens forts vs. Liens faibles », alors que des approches plus récentes existent. Pour cela, il serait intéressant d'explorer d'autres types de liens sociaux et d'étudier comment ces types de liens sociaux influencent la relation entre l'engagement et la performance individuelle. La culture organisationnelle peut jouer un rôle important dans la formation des liens sociaux et l'engagement des employés. À ce titre, il serait judicieux d'étudier comment la culture organisationnelle influence la relation entre la nature des liens sociaux et la performance individuelle. Les recherches futures pourraient également explorer les implications pratiques. En effet, les résultats de cette étude mettent en avant, les implications pratiques pour les organisations qui cherchent à améliorer la performance de leurs employés. Il serait intéressant d'étudier comment les organisations peuvent utiliser ces résultats pour développer des stratégies de gestion des ressources humaines plus humaines.

Références

- (1). Adler, P. S., et Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept, *Academy of Management Review*, 27(1), p. 17-40.
- (2). Allan, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 11-18.
- (3). Anderson, J.C., Gerbing, D.W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, 103, p. 411-423.
- (4). Angle, H., Lawson, M. B. (1994). Organizational commitment and employees' performance ratings: Both type of commitment and type of performance count, *Psychological Reports*, 75, p. 1539-1551.
- (5). Bano, S., Vyas, K., & Gupta, R. (2015). Perceived organizational support and work engagement: A cross generational study, *Journal of Psychosocial Research*. Vol 10 (2), p. 357- 364.
- (6). Becker, T.E. et Kernan, M.C. (2003), « Faire correspondre l'engagement envers les superviseurs et les organisations aux performances dans le rôle et en dehors du rôle », *Performance Humaine*, vol. 16, n° 4, p. 327-348.
- (7). Bellahcene, M., Latreche, H., et et Chroqui, R. (2023). Effet de la culture individuelle des technologies de l'information sur l'amélioration de la performance perçus par les employés, *Les Cahiers de CREAD*, Vol. 39(1), p. 249-281.
- (8). Bentein, K., Vandenberghe, C., Dulac, T., (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail », *Revue de gestion des Ressources humaines*, 53, p. 69-19.
- (9). Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.
- (10). Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31, p. 2-3.
- (11). Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 50 p.
- (12). Campbell, J-P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de Dunnette, M.D. et Hough, L.M., Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2nd ed., vol.1, p. 687-732.
- (13). Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), p. 709-729.
- (14). Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D. & Roussel, P. (2006). Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et propositions de voies de recherche, *Notes de LIRHE*, n° 436 (06-9). Available online : https://hal.inria.fr/file/index/docid/96949/filename/note_436.pdf (accessed on 24 january 2024).
- (15). Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, vol. 94, p. 95-S120.
- (16). Coulibaly, M.M. (2024). Rôle des liens sociaux dans la relation entre la qualité de service perçue et la confiance, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol. 7, n°2 (2), p. 273-295.
- (17). Deci, E. L., et Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivation processes, *Advances in experimental social psychology*, 13, p. 39-80.

- (18). Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Social support, social solidarity and employee engagement : A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), p. 500-507.
- (19). El Aissaou, S., et Elkharraz, A. (2023). L'évaluation de la contribution de l'usage des systèmes e-learning pour la formation continue, a la performance individuelle des enseignants : Elaboration d'un modèle théorique, *International Journal of Accounting, Finance and Economics*, 4 (4-1), p. 41-60.
- (20). Formell, C. et Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, vol. 18, n° 1, p. 39–50.
- (21). Friedman, D. C. (2011). Locus of Control and Organizational Embeddedness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 173-190.
- (22). Gallu, P. (2013). State of the American Workplace: Employee Engagement Insights for U.S. Business Leaders, <http://www.gallup.com>, Consulté le 17 décembre 2024.
- (23). Gellatly, I.R., Meyer, J.P. & Luchak, A.A. (2009). Affective, continuance and normative commitment: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 178-189.
- (24). Gerbing, D.W. et Anderson, J.C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment, *Journal of Marketing Research*, vol. 25, n°2, p.186-192.
- (25). Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, p. 1360-1380.
- (26). Guerrero, S. et Herrbach, O., (2009), La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant ? *Relations Industrielles*, 64(1), p. 6-26.
- (27). Gurviez, P. et Korchia, M. (2002), Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherche et Application en Marketing*, vol. 17, n° 3, p. 41-61.
- (28). Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), p. 82-111.
- (29). Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-Level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- (30). Homans, G.C. (1958). Social behavior as exchange, *American Journal of Sociology*, 63(6), p. 597-606.
- (31). Jamal, M. (2016). Job Stress and Job Performance Relationship in Challenge-Hindrane Model of Stress: An Empirical Examination in the Middle East, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(3), p. 404-418.
- (32). Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of management journal*, 33(4), p. 692-724.
- (33). Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- (34). Khattak, A. A., & Sethi, S. (2012). Organization normative commitment (ONC) has psychological positive effects on employees' performance. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 5(1), p.99-110.
- (35). Konovsky, M.A. et Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance, *Journal of applied psychology*, 726 (5), 698.

- (36). Koopmans, L., (2014). Measuring individual work performance, Zutphen: CPI Koninklijke Wöhrmann, <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>.
- (37). Krackhardt, D., et Hanson, J. R. (1993). Informal Networks: The Company behind the Chart. *Harvard Business Review*, 71(4), p.104-111.
- (38). Lee, J., & Kim, S. (2011). Understanding the Roles of External and Internal Expectations in Employee Engagement, *Public Administration Review*, 71(3), p. 547-558.
- (39). Levitats, Z., & Vigoda-Gadot, E. (2020). Emotionally engaged civil servants: Toward a multilevel theory and multisource analysis in public administration, *Review of Public Personnel Administration*, 40(3), p. 426-446
- (40). Li, P. P. (2007). Social Tie, Social Capital, and Social Behavior: Toward an Integrative Model of Informal Exchange, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 24, n°2, p. 227- 246.
- (41). Li, Y., Frenkel, S. J., & Sanders, K. (2011). How leaders influence employees' innovative behavior: The role of interpersonal relationships and organizational culture, *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), p. 1058-1076.
- (42). Luchak, A.A. & Gellatly, I.R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 666-676.
- (43). Marsden, P. et Campbell, C. (1984). Measuring tie strength, *Social Forces*, vol. 63, n° 2, p. 482-501.
- (44). Mayegle, F.X. et Ngo Omam, F.D. (2015). Capital social du dirigeant et performance des entreprises : une étude quantitative auprès des PME du Cameroun, *Revue management et avenir*, n° 75, janvier, p. 35-54.
- (45). Mayer, R. et D. Schoorman, (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment, *Academy of Management Journal*, vol. 35, p. 671-684.
- (46). Mboe, G.G., Siewé, J.R. (2021). Engagement calculé et Performance au travail : cas des enseignants du secondaire à l'Ouest Cameroun, *Revue Della Afrique Tome 1, Lettres, Langues, Linguistique, Education et Arts*, p. 305-318.
- (47). Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), p. 61-89.
- (48). Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts, *Journal of applied Psychology*, 74 (1), 152.
- (49). Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., et 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), p. 20-52.
- (50). Meyer, J.P., Becker, T.E. & Van Dick, R. (2004). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 817-839.
- (51). MINTSS (2012). *Rapport d'évaluation des démissions et absences au poste des salariés*. Yaoundé : MINTSS.
- (52). Mojtaba, R., Mohammad, A., & Foroozandehc, N. (2014). Studying the impact of the organizational commitment on the job performance. *Management Science Letters*, Vol 4, p. 1841-1848.
- (53). Mone, E., London, M., & Mone, E. M. (2018). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers*, Routledge.

- (54). Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A Relational Perspective on Turnover: Examining Structural, Attitudinal, and Behavioral Predictors, *Academy of Management Journal*, 48(4), p. 607-618.
- (55). Nahapiet, J. & Goshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the Organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- (56). Ndangwa, L., Sonna, F.D. et Djeumene, P. (2007), Réseau social du dirigeant et performance de la TPE, *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 223, p. 75-85.
- (57). Ngo Omam, F.D. (2018). Le réseau social du dirigeant et l'innovation dans les Petites et Moyennes Entreprises, in *Théories des organisations africaines*, Perspectives Organisationnelles, Biwolé-Fouda, J., Causse, G. et Ngantchou, A., Yaoundé II / Cameroun, du 20-22 juillet.
- (58). Ngok Evina, J.-F., M'Ndzeshang, F. M., Tiona Wamba, J. H., & Kamgang, H. (2023). Employee engagement and individual work performance: A study applied in the Cameroonian private sector, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(4-2), p. 31-48.
- (59). Nyangono, M. (2020). Employee Engagement and Organizational Performance: A case Study, *Journal of Business Research*, 112, p. 342-358.
- (60). Obiang Ondo, M. et Ngok Evina, J.F (2022). Capital immatériel et création de valeur des startups innovantes : quel rôle modérateur des liens sociaux de l'entrepreneurs, *Journal of Social Science and Organization Management*, Vol. 3, n°2, p. 100-127.
- (61). Ping, R. (1995), A Parsimonious Estimating Technique for Interaction and Quadratic Latent Variables, *The Journal of Marketing Research*, 31 (1), p. 95-120.
- (62). Putnams, R.D. (1993). Making democracy work: civic traditions in modern Italy. Princeton University Press.
- (63). Rana, S., Pant, D. et Chopra, P. (2019). Work engagement and individual work performance: Research findings and an agenda for employee relationships, *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 6(5), p. 17-32.
- (64). Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range, *Administrative Science Quarterly*, 48(2), p. 240-267.
- (65). Riordan, C.M., Weatherly, E.W., Vandenberg, R.J. & Self, R.M. (2005). The effects of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 857-871.
- (66). Sabir, H. (2024). Construction d'une échelle de mesure de la performance individuelle au travail, *International Journal of Statagic Management and Economic Studies*, Vol 3(1), p. 243-264.
- (67). Sahut, JM (2017). Capital psychologique de l'entrepreneur et performance de l'entreprise nouvellement créée au Cameroun : le rôle modérateur des forces des liens du capital social ». 10^e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, du 6-8 decembre, Dakar (Sénégal).
- (68). Schaufeli, W. B. et Bakker, A.B. et Salanova, M. (2006), The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study, *Educational and psychological measurement*, 66 (4), p. 701-716.
- (69). Seibert, S. E., Kraimer, M. L., et Liden, R. C. (2001). A Social Capital Theory of Career Success, *Academy of Management Journal*, 44(2), p. 219-237.
- (70). Sharma, S., Durand, R.M. and Gur-Arie O. (1981). Identification and Analysis of Moderator Variables, *Journal of Marketing research*, 18 (3), p. 291-300.
- (71). Simard, G., Doucet, O., Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés Le rôle de la justice, *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 60, n° 2, p. 296-319.

- (72). Stephens, R.D., D.D. Dawley, et D.B. Stephens, (2004). Commitment on the board: a model of volunteer Directors' levels of organizational commitment and selfreported performance, *Journal of Managerial Issues*, vol. 16, n° 4, p. 483-504.
- (73). Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 9(1), p.63-80.
- (74). Vigan, A., Godonou, C., et Tidjani, B (2014). Engagement des employés et performance au travail dans la fonction publique béninoise : Quelle place pour la GRR ? *Revue Africaine de Gestion*, Vol. 5(5).
- (75). Wayne S.J., shore L.M. et Liden R.C. (1997). Human Resource Management and employee motivation: A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, 40(3), p. 704-721.