



LE ROLE STRATEGIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA REUSSITE D'UNE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE: Effets sur l'engagement des employés et la performance perçue du Supermarché De l'est à Bunia (République Démocratique du Congo)

THE STRATEGIC ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE SUCCESS OF ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION: Effects on Employee Engagement and Perceived Performance at the Supermarket De l'est in Bunia (Democratic Republic of Congo)

JOHN BYARUNGI CHUVI RUVALE

Doctorant, Atlantic International University (School of Business and Economics), USA

Résumé : Cette étude évalue l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sur l'engagement des employés et la performance perçue, trois à quatre ans après la création, en 2022, de la succursale du Supermarché De l'est à Bunia. Face à une concurrence locale croissante et à des attentes clients spécifiques, l'ouverture de la nouvelle unité a déclenché une transformation organisationnelle profonde. A l'aide d'un questionnaire exhaustif auprès de 15 employés, nous montrons que la communication transparente, la définition des rôles et la reconnaissance des efforts ont significativement renforcé l'engagement. L'effet direct sur la performance perçue apparaît plus diffus, souvent médié par l'engagement et le climat organisationnel. Les principaux freins identifiés sont l'insuffisance de la formation initiale et l'accroissement de la charge de travail lié au lancement. Des recommandations sont proposées pour consolider durablement cette transformation.

Mots-clés : Transformation organisationnelle ; Gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) ; Engagement des employés ; Performance perçue ; Environnement dynamique et concurrentiel, contextes africains à ressources contraintes.

Abstract: This study assesses the impact of human resource management (HRM) practices on employee engagement and perceived performance, three to four years after the establishment of the Eastern Supermarket branch in Bunia in 2022. In response to growing local competition and evolving customer expectations, the opening of the new unit triggered a profound organizational transformation. Based on a comprehensive survey of 15 employees, the findings indicate that transparent communication, clear role definition, and recognition of

individual efforts significantly enhanced employee engagement. The direct effect on perceived performance appears more diffuse, often mediated by engagement and organizational climate. Key challenges identified include insufficient initial training and increased workload associated with the launch. The study concludes with recommendations aimed at sustainably consolidating this transformation.

Keywords: Organizational transformation, Strategic human resource management (SHRM), Employee engagement, Perceived performance, African settings with limited resources, Dynamic and competitive environment.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.17122453>

1. Introduction

La création d'une succursale en 2022 a marqué un tournant pour le Supermarché De l'est. Pour répondre à un marché de Bunia où la concurrence s'intensifie et les attentes clients se diversifient, dans un contexte africain à ressources contraintes, l'entreprise a repensé ses structures, ses processus et sa culture. Plus de trois ans plus tard, il est crucial de mesurer comment la GRH a structuré cette transformation et préparé le terrain pour un engagement soutenu et une performance durable.

Les travaux classiques de conduite du changement soulignent l'importance d'un dispositif planifié [1] et participatif [2], mais peinent à intégrer les dynamiques culturelles propres aux pays africains, ce qui fragilise l'adoption des nouvelles pratiques [3]. Par ailleurs, la multiplication des sites et la gestion de ressources restreintes posent des défis de cohérence, d'alignement culturel et de coordination logistique [4].

Peu d'études se sont penchées sur le rôle médiateur de la GRH stratégique dans la relation entre transformation organisationnelle, engagement des employés et performance perçue, trois à quatre ans après l'ouverture d'une succursale. Il convient donc de :

- Comprendre comment la GRH médie cette relation dans un contexte africain post-conflit ;
- Identifier les pratiques RH les plus déterminantes pour stimuler l'engagement ;
- Évaluer les effets directs et indirects de ces pratiques sur la performance perçue ;
- Mettre en lumière les obstacles rencontrés et proposer des pistes d'amélioration.

La question principale de cette recherche est : Comment la gestion stratégique des ressources humaines a-t-elle contribué à la réussite de la transformation organisationnelle liée à la création de la succursale du Supermarché De l'est à Bunia, en influençant l'engagement des employés et la performance perçue ? Les questions secondaires sont les suivantes :

- Quelles pratiques de GRH ont été mises en place pour piloter cette transformation ?
- Comment ces pratiques ont-elles influencé l'engagement des employés ?
- Quel effet ont-elles eu sur la performance perçue ?
- Quels défis la GRH a-t-elle rencontrés durant ce processus ?

L'objectif général est d'analyser comment les pratiques de GRH ont soutenu la transformation née de la création de la succursale de Bunia, en renforçant l'engagement des équipes et la performance perçue. Les objectifs spécifiques sont :

- Explorer les pratiques de GRH mises en place pour piloter la transformation organisationnelle.
- Examiner l'influence de ces pratiques sur l'engagement des employés.
- Évaluer l'impact sur la performance globale perçue.
- Identifier les principaux obstacles et formuler des recommandations opérationnelles.

Ce travail est crucial pour plusieurs raisons. Premièrement, il contribue à la compréhension des mécanismes par lesquels la GRH stimule l'engagement, un déterminant majeur de la résilience et de l'adaptabilité organisationnelles [5]. Deuxièmement, il éclaire l'impact indirect des pratiques RH sur la performance perçue, en médiatisant cet effet par l'engagement et le climat organisationnel. Enfin, il offre un éclairage opérationnel pour les dirigeants de PME africaines, confrontés à des ressources limitées et à des enjeux de transformation permanents.

2. Revue de la littérature et fondements du cadre conceptuel

La transformation organisationnelle, lorsqu'elle s'opère dans un environnement dynamique et contraint comme celui de Bunia, exige une reconfiguration simultanée des structures, des pratiques et des cultures internes. Elle ne se limite pas à des ajustements techniques, mais implique une mobilisation humaine profonde, souvent portée par les dispositifs de gestion des ressources humaines [6, 7]. Cette mobilisation constitue le point d'ancrage de notre réflexion.

2.1 Transformation organisationnelle

Si la transformation est souvent perçue comme l'apanage des grandes entreprises établies, elle concerne tout autant les jeunes structures et les nouvelles entités [8]. Dans les contextes africains marqués par des ressources limitées et une forte instabilité concurrentielle, l'ouverture d'une nouvelle succursale comme celle du Supermarché De l'est à Bunia constitue à part entière un processus de transformation organisationnelle. Ce déploiement exige d'adapter les pratiques RH pour garantir la cohérence intersites, l'appropriation locale et la fluidité opérationnelle.

Très récemment, Bindra et *al.* [9] montrent que la digitalisation des processus RH et l'intégration de l'intelligence artificielle renforcent l'agilité organisationnelle, surtout en environnement instable. Hasana et *al.* [10] insistent, quant à eux, sur la nécessité d'articuler leadership adaptatif, technologies et mobilisation des acteurs internes pour réussir le changement. Toutefois, ces recherches se focalisent sur des contextes technologiques avancés, souvent éloignés des réalités des PME africaines informelles, où les ressources humaines sont mobilisées de façon plus pragmatique et relationnelle.

2.2 Gestion stratégique des ressources humaines

La gestion stratégique des ressources humaines (GRH) vise à aligner les politiques RH sur les orientations stratégiques de l'organisation [4]. Elle devient particulièrement critique en phase de transformation, où la planification des compétences, la communication interne, la reconnaissance et le développement managérial jouent un rôle structurant [11]. Des études récentes confirment que l'adoption de solutions e-HRM permet d'optimiser les processus RH tout en renforçant la réactivité stratégique [12]. Néanmoins, ces travaux reposent majoritairement sur des approches conceptuelles ou des études de cas en milieux technologiques, avec peu de données empiriques issues de terrains africains précaires, limitant ainsi la transférabilité des résultats aux PME locales.

2.3 Engagement des employés

L'engagement des employés est défini comme un investissement émotionnel et cognitif dans le travail [13, 14]. Les pratiques RH et la performance organisationnelle sont liées selon Bakker & Demerouti [5]. Une étude récente dans le contexte africain de Govender & Bussin [15] en Afrique du Sud a exploré la relation entre la performance et l'engagement des employés, mais en s'appuyant sur des méthodes qualitatives sans modélisation statistique. En contraste, notre étude mobilise des méthodes statistiques inférentielles adaptées aux variables qualitatives et ordinales, permettant de tester la significativité des relations observées. Nous avons notamment utilisé des tableaux croisés pour visualiser les distributions conjointes, le test du Khi-deux de Pearson pour évaluer l'indépendance entre les pratiques RH et le niveau d'engagement, le test exact de Fisher pour les effectifs réduits, ainsi que l'association linéaire par linéaire pour détecter des tendances ordinales. Cette approche renforce la validité empirique de nos résultats et constitue une avancée méthodologique par rapport aux travaux descriptifs antérieurs, en offrant une lecture plus rigoureuse des mécanismes d'influence dans un contexte africain à ressources limitées de transformation organisationnelle.

2.4 Performance organisationnelle

La performance organisationnelle combine efficacité (atteinte des objectifs) et efficience (optimisation des ressources) [16, 17]. Elle peut être perçue subjectivement par les acteurs internes, et l'engagement des employés en est un déterminant majeur [3]. Hasana *et al.* [10] identifient quatre dimensions clés influençant la performance : humaine, organisationnelle, technologique et managériale. Leur analyse montre que les organisations qui intègrent ces dimensions dans leur stratégie RH obtiennent des gains significatifs en performance. Toutefois, ces résultats reposent sur des environnements dotés de moyens technologiques et managériaux avancés. En comparaison, notre recherche s'inscrit dans un cadre empirique situé, où la performance perçue est analysée à partir de données recueillies directement auprès des employés d'une PME congolaise en transformation, offrant ainsi une contribution originale et contextualisée à la littérature.

2.5 Cadre conceptuel

Face aux limites méthodologiques relevées dans les études existantes, souvent centrées sur des environnements technologiques avancés et peu représentatives des contextes africains à ressources contraintes, nous proposons un cadre conceptuel contextualisé, structuré autour de l'enchaînement suivant :

[Pratiques RH] → [Transformation] → [Engagement des collaborateurs] → [Performance perçue]

Dans ce modèle, les pratiques de gestion des ressources humaines telles que la communication transparente, la clarification des rôles ou la reconnaissance des efforts, etc., initient la transformation organisationnelle en ajustant la structure, la culture et les processus de la succursale de Bunia. La dynamique de changement ainsi enclenchée crée un terreau favorable à l'engagement des collaborateurs.

L'engagement agit ensuite comme médiateur essentiel vers la performance perçue. Plutôt que de supposer un effet direct et immédiat des pratiques RH sur la productivité ou la rentabilité, le modèle postule que ce sont des collaborateurs véritablement engagés qui traduisent les acquis du changement en améliorations concrètes : satisfaction client accrue, meilleure qualité de service, innovations processuelles, etc.

Ce cadre conceptuel souligne la nécessité d'envisager la GRH comme un système intégral : les pratiques ne produisent pleinement leurs effets sur la performance que si elles soutiennent ou favorisent d'abord une transformation cohérente et suscitent l'adhésion des équipes. Cette cascade d'influences éclaire la lecture des résultats empiriques, où les liens directs entre pratiques et performance apparaissent souvent ténus, tandis que l'engagement émerge comme catalyseur des gains organisationnels.

3. Méthodologie

Cette étude adopte une approche quantitative. Un questionnaire structuré a été administré à l'ensemble des 15 employés du Supermarché De l'Est à Bunia, dans le cadre d'une enquête exhaustive. Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS, en mobilisant plusieurs techniques statistiques adaptées à la taille et à la nature des variables :

- Des tableaux croisés ont permis de visualiser les distributions conjointes entre les pratiques RH, le niveau d'engagement et la performance perçue.
- Le test du Khi-deux de Pearson a été utilisé pour évaluer l'indépendance statistique entre les variables catégorielles.
- Le test exact de Fisher a été appliqué lorsque les effectifs observés étaient trop faibles pour garantir la validité du Khi-deux.
- L'association linéaire par linéaire a permis de détecter des tendances ordinales dans les relations entre les pratiques RH et les niveaux d'engagement.

Cette combinaison de tests inférentiels renforce la robustesse de l'analyse et permet d'identifier les associations significatives dans un contexte réel de transformation organisationnelle.

4. Résultats et interprétation

4.1 Pratiques de GRH mises en place

Table 1. Pratiques de HR déployées lors de la transformation

Pratique	% d'observations
Communication transparente	86,7 %
Implication directe	73,3 %
Définition des rôles et responsabilités	60,0 %
Reconnaissance et récompense des efforts	66,7 %
Climat de confiance et de collaboration	66,7 %
Formations adaptées	40,0 %
Accompagnement personnalisé	40,0 %

Tableau 1 révèle que la communication transparente (86,7 %) et l'implication directe des employés (73,3 %) ont été largement mobilisées. La définition des rôles (60,0 %), la reconnaissance (66,7 %) et l'instauration d'un climat de confiance (66,7 %) complètent ce dispositif. En revanche, seules 40 % des personnes interrogées ont bénéficié de formations adaptées ou d'un accompagnement personnalisé, soulignant un déficit de soutien formel.

4.2 Perception de l'importance des pratiques RH

Table 2. Perception de l'importance des pratiques RH

Facteur	% d'observations
Communication claire et régulière	73,3 %
Climat de confiance et collaboration	73,3 %
Implication directe	73,3 %
Définition des rôles et responsabilités	66,7 %
Reconnaissance des efforts	66,7 %
Formations et développement professionnel	40,0 %

Tableau 2 met en exergue cinq leviers perçus comme essentiels à l'engagement : communication claire (73,3 %), climat collaboratif (73,3 %), implication directe (73,3 %), clarté des rôles (66,7 %) et reconnaissance (66,7 %). La formation, bien qu'utile, n'apparaît qu'à 40 %, traduisant un écart entre attentes et réalité.

4.3 Impact sur l'engagement des employés

Table 3. Impact des pratiques de HR sur l'engagement des employés

Pratique	Test le plus significatif	Valeur p
Communication transparente	Test exact de Fisher	0,010
Définition des rôles et responsabilités	Test exact de Fisher	0,029
Implication directe	Khi-deux de Pearson	0,012
Reconnaissance des efforts	Khi-deux de Pearson	0,012
Formations	non significative	1,000
Accompagnement	non significative	1,000

Il ressort du **tableau 3** que :

- **Communication transparente** : toutes les p-values < 0,05 (Fisher = 0,010), confirmant son rôle central pour susciter l'adhésion.

- **Définition des rôles et responsabilités** : $p = 0,029$ (Fisher), l'alignement des tâches renforce l'appropriation du changement.
- **Implication directe et reconnaissance** : $\chi^2 p = 0,012$ mais p exacte $\approx 0,057$, suggérant un effet positif à confirmer avec un échantillon élargi.
- **Formations et accompagnement** : $p = 1,000$, absence de lien statistique, pointant vers un besoin d'amélioration qualitative de ces dispositifs.

4.4 Impact sur la performance globale perçue

Aucune pratique RH ne présente d'association statistiquement significative avec la performance perçue ($p > 0,05$). Toutefois, la reconnaissance ($p = 0,267$) et les formations ($p = 0,400$) affichent des tendances positives et cohérentes suggérant des effets indirects via l'engagement

4.5 Indicateurs de performance améliorés

Table 4. Indicateurs de performance améliorés

Indicateur	% d'observations
Productivité des équipes	66,7 %
Satisfaction client	66,7 %
Rentabilité de l'entreprise	66,7 %
Innovation et créativité	33,3 %
Réduction des coûts	20,0 %

Tableau 4 montre que 66,7 % des répondants perçoivent une hausse de la productivité, de la satisfaction client et de la rentabilité. L'innovation (33,3 %) et la réduction des coûts (20,0 %) progressent plus modestement.

4.6 Défis rencontrés

Table 5. Défis rencontrés lors de la transformation organisationnelle

Défis	% d'observations
Charge de travail accrue	83,3 %
Manque de formation adaptée	66,7 %
Résistance au changement	25,0 %
Manque de soutien des managers	25,0 %
Manque de communication	16,7 %

Tableau 5 identifie la surcharge de travail (83,3 %) et le manque de formation adaptée (66,7 %) comme principaux obstacles, suivis de la résistance au changement (25,0 %) et du déficit de soutien managérial (25,0 %).

5. Discussion des résultats

Les pratiques de communication transparente et de définition des rôles sont apparues comme les catalyseurs les plus puissants de l'engagement des collaborateurs. Cet effet s'inscrit dans la lignée du modèle Job Demands-Resources, où la clarté des attentes et le soutien organisationnel constituent des ressources clés pour stimuler l'implication au travail [5,18]. A l'instar de Men [19] et de Bono et Judge [20], ces démarches renforcent la confiance, la motivation intrinsèque et la sécurité psychologique, conditions préalables à un engagement durable [13].

L'implication directe des employés dans les prises de décision et la reconnaissance formelle de leurs contributions se révèlent également significatives. Toutefois, la petite taille de l'échantillon ($n = 15$) limite la généralisation de ces résultats et appelle à un élargissement des cas étudiés pour estimer précisément l'ampleur de ces effets [21, 22].

L'absence de lien direct entre les pratiques RH et la performance perçue corrobore les travaux de Guest [3] et de Wright & Nishii [23], qui soulignent le rôle médiateur d'un climat organisationnel positif et de l'engagement. Les tendances observées (hausse de la productivité, amélioration de la satisfaction client et renforcement de la rentabilité) apparaissent comme des effets différés et cumulés, consolidés par une culture organisationnelle saine [24].

Le déficit de formation initiale et l'accompagnement limité pendant la phase de transformation ont constitué des freins majeurs, validant les constats de Brandi & Elkjaer [25] et de Mabey & Finch-Lees [26] sur l'importance d'un dispositif structuré d'apprentissage organisationnel. L'augmentation de la charge de travail engendrée par ces réformes a induit fatigue et tensions, illustrant les risques de surcharge et d'épuisement mis en évidence par Cummings & Worley [7] au sein de contextes à forte intensité de changement.

Enfin, ces résultats soulignent la nécessité d'articuler la conception des dispositifs RH avec la réalité socioculturelle et post-conflit des organisations africaines. Ils invitent à approfondir les mécanismes psychosociaux d'influence pour mieux éclairer la chaîne causale RH → engagement → performance, et à développer des approches méthodologiques mixtes et longitudinales pour en suivre les trajectoires dans le temps.

6. Conclusion

Trois à quatre ans après l'ouverture de la succursale de Bunia, les résultats de notre étude confirment que certaines pratiques de gestion des ressources humaines ont joué un rôle déterminant dans la mobilisation des collaborateurs. La communication transparente (86,7 %), l'implication directe (73,3 %), la définition claire des rôles (60,0 %) et la reconnaissance des efforts (66,7 %) se sont révélées particulièrement efficaces pour susciter l'adhésion, comme en témoignent les tests statistiques significatifs ($p \leq 0,029$). A l'inverse, les dispositifs de formation et d'accompagnement, bien que présents, n'ont concerné que 40 % des répondants et n'ont montré aucun effet significatif sur l'engagement ($p = 1,000$), ce qui traduit un manque de structuration et d'accessibilité dans ces mécanismes de soutien.

Si aucune pratique RH ne présente de lien direct avec la performance perçue ($p > 0,05$), une majorité des collaborateurs (66,7 %) rapporte une amélioration de la productivité, de la satisfaction client et de la rentabilité, ce qui suggère un effet indirect porté par un engagement renforcé. En revanche, l'innovation reste modeste (33,3 %) et la réduction des coûts limitée (20,0 %), ce qui indique que ces dimensions n'ont pas encore été pleinement exploitées et offrent des perspectives d'amélioration concrètes.

Pour consolider les acquis et répondre aux limites identifiées, plusieurs orientations concrètes peuvent être envisagées. Il s'agira d'abord d'institutionnaliser les pratiques RH ayant favorisé l'engagement, en les intégrant dans une politique cohérente, durable et adaptée aux réalités du terrain. La communication transparente, la reconnaissance du travail, l'implication directe et la clarification des rôles doivent devenir des repères stables dans le fonctionnement quotidien.

Les dispositifs de formation et d'accompagnement méritent d'être repensés en profondeur : non seulement pour élargir leur accessibilité, mais aussi pour les aligner sur les besoins opérationnels et relationnels des équipes. Dans cette dynamique, il est essentiel de valoriser le rôle du management intermédiaire dans la conduite du changement, en lui offrant des outils concrets de leadership de transition, de gestion des résistances et de mobilisation collective.

L'instauration d'un mécanisme de feedback participatif et régulier, à travers des groupes de parole, des enquêtes internes ou des bilans d'étape, permettrait d'ajuster les pratiques RH en continu, en tenant compte des perceptions et des suggestions du personnel. Ce dialogue structuré gagnerait à être soutenu par un système de suivi post-transformation, fondé sur des indicateurs d'engagement, de satisfaction et de climat organisationnel, afin de piloter l'amélioration continue de manière rigoureuse et transparente.

Face à la surcharge de travail identifiée chez 83,3 % des collaborateurs, il ne suffit plus de mieux planifier les phases de transformation : il faut également repenser la répartition des charges, alléger les procédures inutiles, et renforcer les ressources d'appui opérationnel. Le bien-être au travail doit être intégré comme une composante stratégique du changement, avec des espaces de régulation, des temps de respiration et une attention accrue aux signaux d'épuisement.

Enfin, pour stimuler l'innovation et renforcer l'efficacité collective, il serait pertinent d'instaurer un dispositif formel d'innovation participative, tel qu'une boîte à idées numérique, des ateliers mensuels de créativité ou des défis internes, assortis d'un budget dédié et d'un comité de suivi. Ce levier permettrait de transformer les propositions en projets concrets, visibles et porteurs de sens pour les équipes.

Ces enseignements, issus d'un terrain réel et contraint, ouvrent la voie à des recherches comparatives et longitudinales, notamment dans des contextes africains à ressources limitées, pour mieux comprendre les effets différés des transformations RH et affiner les leviers d'action adaptés aux réalités locales.

REFERENCES

- [1] Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [2] Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- [3] Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- [3] Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- [4] Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management*, 54(2), 123–132.
- [5] Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- [6] Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Pearson Education.
- [7] Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change* (10th ed.). Cengage Learning.
- [8] Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). Sage Publications.
- [8] M&BD Consulting (2020). *Transformation organisationnelle : changer pour s'adapter*, Consulté sur : <https://www.mbdconsulting.ch/publications/transformation-organisationnelle-changer-pour-s-adapter>
- [9] Bindra, S., Bhattacharya, S., & Bhattacharya, S. (2025). Traditional to digital: Human resource management transformation. *Journal of Work-Applied Management*.
- [10] Hasana, M. M., Aparisi-Torrijo, S., & González-Ladrón-de-Guevara, F. (2025). Change management and organizational performance: Current key trends. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2478447.
- [11] Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556–569.
- [12] Bhatti, M. S., Faqirah, M. R., & Ullah, M. S. (2025). The Future of HR: Exploring the Benefits and Challenges of Digital Transformation. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 9(1).
- [13] Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- [14] Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- [15] Govender, M., & Bussin, M. H. R. (2020). Performance management and employee engagement: A South African perspective. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(0), a1215.
- [16] Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
- [17] Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- [18] Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- [19] Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284.
- [20] Bono, J. E. & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 165–178.

- [21] Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). Sage Publications.
- [22] May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- [23] Wright, P. M. & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 26, 1–42.
- [24] Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- [25] Brandi, U. & Elkjaer, B. (2011). Learning in organizations: Models, methods and perspectives. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 12–23.
- [26] Mabey, C. & Finch-Lees, T. (2008). *Management and Organizational Behaviour* (3rd ed.). CIPD.