

Insatisfaction professionnelle et dynamiques organisationnelles dans les administrations publiques de Kindu

MUKWEMBE SHABANI Saleh *

LOOSA BOLAMBA Sebastien **

MOKAKANDO ALONGA Bedan ***

Résumé

Cette étude examine le niveau d'insatisfaction professionnelle dans les administrations publiques de Kindu ainsi que l'influence des variables sociodémographiques. Basée sur un échantillon de 315 agents, l'analyse repose sur des statistiques descriptives et des tests du Khi-deux. Les résultats révèlent une prédominance de l'insatisfaction modérée (48,6 %) et élevée (36,8 %), avec une moyenne de 54,38%. L'insatisfaction extrinsèque apparaît plus élevée que l'insatisfaction intrinsèque. Les analyses montrent que l'organisation d'appartenance ($p < 0,001$) et le grade ($p < 0,05$) influencent significativement l'insatisfaction, contrairement à l'âge, au sexe et au niveau d'étude. Ces résultats suggèrent que l'insatisfaction professionnelle est principalement déterminée par des facteurs structurels et organisationnels.

Mots-clés : *Insatisfaction professionnelle; Organisation publique; Facteurs organisationnels.*

Abstract

This study examines job dissatisfaction in public institutions in Kindu and the influence of sociodemographic variables. Based on a sample of 315 employees, the analysis uses descriptive statistics and chi-square tests. Results show a predominance of moderate and high dissatisfaction, with a mean score of 54.38. Extrinsic dissatisfaction is higher than intrinsic dissatisfaction. Organizational affiliation and job grade significantly influence dissatisfaction, while age, gender, and education do not. Findings suggest that job dissatisfaction is mainly driven by structural and organizational factors.

Keywords: *Job dissatisfaction; Public administration; Organizational factors.*

* Psychologue du travail et des organisations, E-mail : Mshabanisaleh@gmail.com;

** Professeur à l'Université de Kisangani.

*** Professeur à l'Université de Kisangani.

I. Introduction

Dans les organisations contemporaines, la satisfaction au travail constitue un facteur essentiel de performance et stabilité. À l'inverse, l'insatisfaction professionnelle peut engendrer des comportements négatifs, notamment des conduites déviantes. L'insatisfaction professionnelle constitue un enjeu majeur dans le fonctionnement des organisations publiques, particulièrement dans les contextes africains caractérisés par des contraintes structurelles, organisationnelles et institutionnelles. Elle pourrait influencer non seulement le bien-être des agents, mais également leur performance, leur engagement et la qualité des services publics.

L'insatisfaction au travail se traduit par un sentiment de frustration, de désagréments ou de mécontentement vis-à-vis des conditions professionnelles. Les auteurs soulignent qu'elle résulte des facteurs organisationnels tels que la mauvaise gestion, le manque de connaissance ou des conditions de travail défavorables (Judge et al. 2001 ; Spector 1997).

Le nombre des travailleurs insatisfaits serait plus élevé à l'échelle mondiale, notamment en France que celui des travailleurs satisfaits (Wasmer, 2012 p14). L'insatisfaction professionnelle reste un phénomène global en évolution (Pew Research Center, 2024). L'insatisfaction entraîne une baisse de performance, un désengagement et des comportements contre-productifs (Bakker & Demerouti, 2017). Les études montrent que l'influence qu'exerce les injustices vécues par les individus en milieu du travail les incitent à des degrés variables à réagir en adoptant des comportements déviants (Bernadette 2010, p1). Tous ces facteurs contextuels ci-hauts énumérés engendrent de l'insatisfaction au travail.

La compréhension de l'agissement de l'individu dans une organisation est d'une importance capitale, car elle influe sur la performance au travail (Kugana, 2022, p1). Ainsi, la motivation, la satisfaction et l'engagement au travail constituent-ils l'ensemble des facteurs importants qui entrent en ligne de compte dans le rendement au sein d'une Organisation. C'est ce qui peut le conduire à se comporter d'une manière ou d'une autre, soit en affichant des comportements positifs favorisant un bon développement, soit en affichant les comportements négatifs qui nuisent à l'organisation.

L'insatisfaction professionnelle se manifeste par une perception négative des conditions de travail, du système de gestion et perceptives organisationnelles pouvant affecter la

motivation, la performance et la qualité des services rendus. Dans les administrations publiques de Kindu, le fonctionnement organisationnel est souvent confronté à des contraintes structurelles telles que l'insuffisance des ressources, les pratiques de gestion peu formalisées et les inégalités perçues entre les agents. Dans ce contexte, l'insatisfaction professionnelle apparaît comme une réalité fréquente, susceptible d'influencer les attitudes et les comportements au travail.

Cependant, malgré les différentes recherches réalisées dans ce domaine, les facteurs explicatifs de l'insatisfaction professionnelle restent débattus : relèvent-ils principalement des caractéristiques individuelles des agents ou des conditions organisationnelles dans lesquelles ils évoluent ? Cette étude vise à décrire le niveau d'insatisfaction professionnelle et examiner l'influence des variables sociodémographiques sur cette dernière.

II. Méthodologie.

Cette recherche est de nature quantitative, descriptive et analytique. La population de cette étude est constituée des agents des organisations publiques de la ville de Kindu notamment ceux de la mairie, de la commune de Kasuku et de la DGRAD (Direction Générale des recettes Administratives, Judiciaires, Domaniales et Partitions) et du CIS/Kindu (Centre d'Impôts Synthétiques de Kindu). De cette population, un échantillon aléatoire systématique de 315 sujets a été extrait.

Pour collecter les données l'on a recouru à un questionnaire structuré d'insatisfaction au travail avec des questions de type échelle de Likert. Cette échelle présente une valence croissante positive. Ainsi dans cette échelle :

- Les scores faibles traduisent une faible insatisfaction ;
- Les scores élevés traduisent la forte insatisfaction.

Concrètement, les scores de :

- 19 à 38 : Faible insatisfaction
- 39 à 57 : insatisfaction modérée
- 58 à 76 : insatisfaction élevée
- 77 à 95 : insatisfaction très élevée

Pour dépouiller, nous avons attribué des codes (chiffre) aux modalités des réponses qualitatives associées à chacun des items de l'instrument de recherche et nous avons saisi ces chiffres sur Excel pour les rendre prêt au traitement. Les données ont été analysées à l'aide du progiciel Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Les statistiques descriptives, le test du khi-deux ont été réalisés.

III. Résultats

Sous ce paragraphe, nous traitons de la présentation, analyse et l'interprétation des résultats auxquels nous avons abouti à l'issue de la présente étude.

1. Niveau d'insatisfaction au travail

Ce point présente des résultats relatifs au niveau global d'insatisfaction professionnelle et le niveau d'insatisfaction selon ses différentes dimensions.

➤ Niveau globale d'insatisfaction professionnelle

Sous ce paragraphe nous vous présentons le niveau global d'insatisfaction professionnelle des agents des organisations publiques de Kindu tel que les résultats se présentent dans le tableau 1.

Tableau 1. Niveau global d'insatisfaction professionnelle

Niveau d'insatisfaction	Effectifs	Pourcentage
Faible insatisfaction	37	11,7
Insatisfaction modérée	153	48,6
Insatisfaction élevé	116	36,8
Très forte insatisfaction	9	2,9
Total	315	100,0

Il ressort des résultats contenus dans ce tableau que la plupart des agents ont soit une insatisfaction modérée (48,6%) ou élevée (36,8%). Ces résultats indiquent que les agents présentent des niveaux variables d'insatisfaction, traduisant une perception globalement mitigée des conditions de travail.

➤ Niveau d'insatisfaction professionnelle selon ses différentes dimensions

Sous ce point, nous présentons le niveau d'insatisfaction professionnelle selon la dimension intrinsèque et extrinsèque.

Tableau 2. Niveau d'insatisfaction intrinsèque

Niveau d'insatisfaction	Effectifs	Pourcentage
Niveau faible d'Insatisfaction intrinsèque	50	15,9
Niveau modéré d'insatisfaction intrinsèque	131	41,6
Niveau élevé d'insatisfaction intrinsèque	129	41,0
Niveau très élevé d'insatisfaction intrinsèque	5	1,6
Total	315	100,0

En ce qui concerne le niveau d'insatisfaction dans sa dimension intrinsèque, l'on constate que plusieurs agents (131) ont un niveau modéré tandis que les autres (129) ont un niveau élevé.

Tableau 3. Niveau d'insatisfaction extrinsèque

Niveau d'insatisfaction	Effectifs	Pourcentage
Niveau faible d'insatisfaction extrinsèque	18	5,7
Niveau modéré d'insatisfaction extrinsèque	183	58,1
Niveau élevé d'insatisfaction extrinsèque	104	33,0
Niveau très élevé d'insatisfaction extrinsèque	10	3,2
Total	315	100,0

Les résultats relatifs au niveau d'insatisfaction intrinsèque mettent en évidence la prédominance du niveau modéré (183 sujets) ou élevé est (104 sujets). Ces résultats relèvent d'une manière générale que l'insatisfaction extrinsèque est largement rependue parmi les agents des organisations publiques de Kindu avec une forte concentration dans les niveaux modéré et élevé.

2. Influence des caractéristiques sociodémographiques sur l'insatisfaction professionnelle

À ce niveau, nous nous préoccuons de l'influence des caractéristiques sociodémographiques retenues dans cette étude et ci-haut énumérées sur l'insatisfaction professionnelle. Pour ce faire, nous présentons dans les différents tableaux ci-dessous les informations y afférentes.

➤ Âge et Niveau d'Insatisfaction

Le tableau n° 4 renferme les résultats en rapport avec l'influence de l'âge sur l'insatisfaction professionnelle.

Tableau 4. Tableau croisé des tranches d'âge et le niveau d'insatisfaction.

	Insatisfaction faible		Insatisfaction modérée		Insatisfaction élevée		Insatisfaction très élevée		Total	
Tranches d'âges	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
20 à 29 ans	1	5,6	12	66,7	5	27,8	00	00	18	100
30 à 39 ans	21	17,4	54	44,6	42	34,7	04	3,3	121	100
40 à 49 ans	04	4,3	45	47,9	40	42,6	05	5,3	94	100
50 à 59 ans	06	10,7	31	55,4	19	33,9	00	00	56	100
60 ans et plus	5	19,2	11	42,3	10	38,5	00	0,0	26	100
Total	37	-	153	-	116	-	09	-	315	100

$$\chi^2 = 18,42 ;$$

$$dl = 12 ;$$

$$p = 0,10$$

De ce tableau, il ressort que dans toutes les catégories d'âge, l'insatisfaction modérée constitue le niveau le plus fréquemment observé, tandis que l'insatisfaction très élevée demeure marginale. Les travailleurs âgés de 40 à 49 ans présentent une portion relativement importante d'insatisfaction élevée que les autres groupes. À l'inverse les agents les plus jeunes (20 à 29 ans semblent moins concernées par des formes sévères d'insatisfaction.

Néanmoins, le test du khi-deux indique que ces différences ne sont pas statistiquement significatives ($p > 0,05$). Ainsi, l'âge ne constitue pas un facteur déterminant du niveau d'insatisfaction professionnelle dans les organisations publiques étudiées.

➤ **Sexe et niveau d'insatisfaction**

Dans le tableau 5, nous présentons les résultats de l'influence de la caractéristique sociodémographique sexe sur le niveau d'insatisfaction professionnelle.

Tableau 5. Tableau croisé du sexe et niveau d'insatisfaction

	Insatisfaction faible		Insatisfaction modérée		Insatisfaction élevée		Insatisfaction très élevée		Total	
Sexes	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Hommes	20	9,7	100	48,3	79	38,2	8	3,9	207	100
Femmes	17	15,7	53	49,1	37	34,3	1	0,9	108	100
Total	37	-	153	-	116	-	9	-	315	100

$$\chi^2 = 4,68$$

$$dl = 3$$

$$p = 0,19$$

L'analyse de ce tableau révèle une distribution relativement comparable des niveaux d'insatisfaction chez les hommes et les femmes. Dans les deux groupes, l'insatisfaction modérée demeure prédominante, suivie de l'insatisfaction élevée. Les hommes présentent une légère tendance vers les niveaux d'insatisfaction les plus élevés, tandis que les femmes apparaissent légèrement plus représentées dans les niveaux d'insatisfaction faible. Cependant, ces écarts demeurent insuffisants pour établir une différence statistiquement significative ($p > 0,05$). Ces résultats indiquent que le sexe n'exerce pas

d'influence significative sur l'insatisfaction professionnelle des agents des organisations publiques de Kindu.

3. Organisation et niveau d'insatisfaction

Les résultats de l'influence de la variable sociodémographique organisation se présentent respectivement dans le tableau 6.

Tableau 6. Tableau croisé de la variable organisation et le niveau d'insatisfaction

	Insatisfaction faible		Insatisfaction modérée		Insatisfaction élevée		Insatisfaction très élevée		Total	
Organisations	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Mairie	25	17,7	76	53,9	40	28,4	00	00	141	100
C/Kasuku	8	8,2	52	53,6	34	35,1	3	3,1	97	100
DGRAD	00	00	11	24,4	32	71,1	2	4,4	45	100
CIS/Kindu	4	12,5	14	44,8	10	31,2	4	12,5	32	100
Total	37	-	153	-	116	-	9	-	315	100
	$\chi^2=49,80$		dl=9				p=0,00			

Ces résultats révèlent que, les agents de la DGRAD présentent la proportion la plus importante d'insatisfaction élevée ; à l'inverse, les agents de la Mairie sont majoritairement concentrés dans l'insatisfaction modérée et ne présentent pas d'insatisfaction très élevée. Les agents de la CIS/Kindu affiche, quant à eux, une proportion relativement plus importante d'insatisfaction très élevée que les autres organisations. Contrairement aux variables sociodémographiques précédentes, le test du khi-deux révèle que l'organisation d'appartenance est significativement associée au niveau d'insatisfaction professionnelle ($p<0,05$). Ces résultats suggèrent que les caractéristiques propres à chaque organisation (conditions de travail, climat organisationnel, style de management, charge de travail, ou disponibilités des ressources) influencent d'avantage le niveau d'insatisfaction que les caractéristiques individuelles des travailleurs.

4. Niveau d'étude et Niveau d'insatisfaction professionnelle

Les résultats contenus dans le tableau 7 déterminent l'influence du niveau d'étude sur niveau d'insatisfaction professionnelle.

Tableau 7. Tableau croisé du niveau d'étude et niveau d'insatisfaction professionnelle

	Insatisfaction faible		Insatisfaction modérée		Insatisfaction élevée		Insatisfaction très élevée		Total	
Niveaux d'études	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
D6	13	15,3	44	51,8	28	32,9	00	00	85	100
Gradué	8	10,1	32	40,5	37	46,8	2	2,5	79	100
Licencié	16	10,6	77	51,0	51	33,8	7	4,6	151	100
Total	37	-	153	-	116	.	9	-	315	100

 $\chi^2=9,68$;

dl=6 ;

p=0,14

Ces résultats montrent que l'insatisfaction modérée domine quel que soit le niveau d'études. Toutefois, les agents diplômés de niveau Gradué présentent une proportion relativement plus importante d'insatisfaction élevée comparativement aux autres catégories, alors que les D6 sont d'avantage concentrés dans l'insatisfaction modérée.

Le test du khi carré ne met pas en évidence d'association statistiquement significative entre le niveau d'études et le niveau d'insatisfaction professionnelle ($\chi^2=9,68$; dl=6 ; p=0,14). Ces résultats indiquent que le niveau de formation académique ne permet pas d'expliquer les différences observées dans l'échantillon.

5. Grade et Niveau Insatisfaction professionnelle

Le tableau 8 présente les résultats de l'influence que les grades des enquêtés exercent sur le niveau d'insatisfaction professionnelle.

Tableau 8. Tableau croisé entre le grade et le niveau d'insatisfaction professionnelle.

	Insatisfaction faible		Insatisfaction modérée		Insatisfaction élevée		Insatisfaction très élevée		Total	
Grades	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
CD	10	19,2	24	46,2	17	32,7	1	1,9	52	100
ATA1	00	00	15	50,0	13	43,3	2	6,7	30	100
ATA2	3	3,8	35	44,9	36	46,2	4	5,1	78	100
AGA1	12	16,7	32	44,4	27	37,7	1	1,4	72	100
AGA2	3	7,7	21	53,8	14	35,9	1	1,6	39	100
AA1	4	14,3	20	71,4	4	14,3	00	00	28	100
AA2	3	30,0	4	40,0	3	30,0	00	00	10	100
Huissier	2	33,3	2	33,3	2	33,3	00	00	6	100
Total	37	-	153	-	116	-	9	-	315	100

 $\chi^2=33,12$;

dl=21 ;

p=0,045

L'analyse des résultats du tableau montre que le niveau d'insatisfaction varie selon le grade administratif des agents. Si l'insatisfaction modérée reste globalement dominante, certaines catégories de grades présentent des proportions importantes d'insatisfaction élevée que les autres. Les grades ATA1 et ATA2 apparaissent plus exposés aux formes élevées d'insatisfaction, tandis que les grades AA1 et AA2 sont d'avantage caractérisés par une insatisfaction modérée ou faible. Le test du khi-carré confirme l'existence d'une association statistiquement significative entre le grade administratif et le niveau d'insatisfaction professionnelle ($p < 0,05$). Ces résultats suggèrent que la position hiérarchique et les responsabilités professionnelles constituent des déterminants importants de l'expérience d'insatisfaction au travail dans les organisations publiques étudiées.

IV. Discussion

Cette étude avait pour objectif de décrire le niveau d'insatisfaction professionnelle et examiner l'influence des variables sociodémographiques sur cette dernière. Les résultats montrent que l'insatisfaction professionnelle est largement répandue dans les organisations publiques de Kindu étudiées, avec une forte concentration dans les niveaux modérés et élevés. Ces résultats rejoignent ceux de Deng et al. (2024), soulignent que le déséquilibre organisationnel explique le niveau d'insatisfaction.

La prédominance de l'insatisfaction extrinsèque indique que les agents sont davantage affectés par : les conditions de travail, la gestion organisationnelle, les ressources disponibles ; plutôt que par le contenu du travail lui-même. Ces résultats confirment empiriquement la théorie bifactorielle de Frederick Herzberg, selon laquelle les facteurs d'hygiène (conditions de travail, salaire, supervision) sont des sources majeures d'insatisfaction lorsqu'ils sont déficients.

Les résultats montrent que l'âge, le sexe et le niveau d'étude ne sont pas significativement associés à l'insatisfaction professionnelle, tandis que l'organisation d'appartenance et le grade administratif exercent une influence statistiquement significative. L'absence d'une association significative entre l'âge et l'insatisfaction professionnelle suggère que le mécontentement au travail concerne l'ensemble des catégories d'âge. Ce résultat rejoint les conclusions de Spector (1997), selon lesquelles la satisfaction ou l'insatisfaction au

travail dépend davantage des caractéristiques de l'emploi et de l'environnement organisationnel que de l'âge des travailleurs. Des études récentes, notamment Judge et Kammeyer-Mueller (2012), montrent également que l'âge explique une faible part des variations de la satisfaction professionnelle lorsque les conditions de travail sont prises en compte. De même, les conclusions de Wanyama (2024) soutiennent que les facteurs financiers influencent fortement l'insatisfaction professionnelle.

De même, l'absence de différence significative entre le sexe et le niveau d'insatisfaction professionnelle est conforme aux travaux de Clark (1997) et à la méta-analyse de Faragher, Cass et Cooper (2005), qui concluent que les différences entre hommes et femmes sont généralement faibles et souvent liées aux conditions d'emploi plutôt qu'au sexe lui-même. Dans le contexte des organisations publiques de Kindu, hommes et femmes semblent être confrontés aux mêmes contraintes administratives, salariales et organisationnelles, ce qui expliquerait cette homogénéité des niveaux d'insatisfaction. Les résultats montrent aussi la non-existence de la différence significative entre le niveau d'étude et l'insatisfaction professionnelle. Ceci est cohérent avec les travaux de Spector (1997), qui indiquent que le diplôme n'améliore pas systématiquement la satisfaction professionnelle lorsque les possibilités de promotion, la reconnaissance ou la rémunération restent limitées. Dans les administrations publiques congolaises, les perspectives d'évolution étant souvent peu différenciées selon le niveau de formation, les travailleurs peuvent développer des niveaux comparables d'insatisfaction. En revanche, l'organisation d'appartenance influence significativement le niveau d'insatisfaction. Cette observation confirme que les caractéristiques propres à chaque institution (climat organisationnel, style de management, disponibilité des ressources, charge de travail et conditions matérielles) jouent un rôle majeur dans le vécu professionnel des agents. Ce résultat rejoint les conclusions de Souza-Poza & Souza-Poza (2023), indiquant que l'insatisfaction est fortement liée au turnover organisationnel. Il est aussi cohérent avec les travaux de Locke (1976), qui considèrent la satisfaction professionnelle comme le produit de l'évaluation que l'individu fait de son environnement de travail. Il est également compatible avec les conclusions de Judge et al. (2017), selon lesquelles les facteurs organisationnels constituent les principaux déterminants des attitudes professionnelles.

Le grade administratif apparaît également comme un facteur explicatif du niveau d'insatisfaction professionnelle. Les différences observées selon la position hiérarchique

peuvent s'expliquer par les écarts de responsabilités, d'autonomie décisionnelle, de rémunération et de reconnaissance institutionnelle. Ces résultats corroborent les observations de Herzberg, (1959), qui distinguent les facteurs de motivation des facteurs d'hygiène. Lorsque les conditions administratives, salariales ou relationnelles sont jugées insuffisantes, elles favorisent l'apparition de l'insatisfaction professionnelle, indépendamment des caractéristiques individuelles.

Dans cette perspective, les résultats de cette étude soutiennent particulièrement la théorie bifactorielle de Herzberg. Selon cette théorie, l'insatisfaction professionnelle résulte principalement de l'absence ou de l'insuffisance des facteurs d'hygiène, notamment le salaire, les conditions de travail, la qualité de la supervision, les politiques administratives et les relations professionnelles. Les différences observées entre organisations et entre grades suggèrent précisément que ces facteurs varient selon les contextes institutionnels et les niveaux hiérarchiques, expliquant ainsi les écarts d'insatisfaction constatés. À l'inverse, les variables individuelles telles que l'âge, le sexe ou le niveau d'études apparaissent secondaires face aux caractéristiques organisationnelles.

Dans le contexte particulier de Kindu, ces résultats mettent en évidence que l'amélioration de la satisfaction professionnelle passe moins par des interventions ciblant les caractéristiques individuelles des travailleurs que par des réformes organisationnelles portant sur les conditions de travail, les politiques de gestion des ressources humaines, les possibilités d'évolution de carrière, l'équité dans les promotions ainsi que le renforcement du climat organisationnel.

D'une façon générale, Ces résultats soutiennent une approche structurelle de l'insatisfaction, soulignent qu'elle est produite par le système organisationnel et non uniquement par les perceptions individuelles

Conclusion

Cette étude met en évidence un niveau élevé d'insatisfaction professionnelle dans les organisations publiques de Kindu, dominé par des facteurs extrinsèques. Les analyses montrent que cette insatisfaction est principalement influencée par des variables organisationnelles telles que l'institution d'appartenance et le grade, tandis que les caractéristiques individuelles jouent un rôle limité. Ces résultats invitent les décideurs

publics à : améliorer les conditions de travail, renforcer la gouvernance organisationnelle, adapter les politiques de gestion des ressources humaines afin de réduire l'insatisfaction et améliorer la performance des agents. L'amélioration des conditions de travail est essentielle pour la durabilité organisationnelle (Gumasing & Ilo, 2023).

Références bibliographiques

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The job demands-resources model: State of the art*. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328.
- Bernadette, D. (2010). *Influence qu'exercent la satisfaction à l'égard du travail et la satisfaction à l'égard des collègues sur les comportements déviants au travail. Mémoire de maîtrise*. Ed. Québec : PUQ
- Clark, A. E. (1997). *Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?* Labour Economics, 4(4), 341-372. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9)
- Deng, Q., et al. (2024). *Global job satisfaction and fluctuation among community general practitioners: A systematic review and meta-analysis*. BMC Health Services Research, 24, 378. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10792-9>
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). *The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis*. Occupational and Environmental Medicine, 62(2), 105-112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
- Gumasing, M. J. J., & Ilo, C. K. K. (2023). *The impact of job satisfaction on creating a sustainable workplace*. Sustainability, 15(13), 10283. <https://doi.org/10.3390/su151310283>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Judge, T. A., et al. (2001). *Job satisfaction–performance*. Psychological Bulletin, 127(3), 376–407
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). *Job attitudes*. Annual Review of Psychology, 63, 341-367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Kugana, P. (2022). *Satisfaction et comportement de citoyenneté organisationnelle des fonctionnaires de l'Etat des divisions provinciales du Maniema à Kindu. Mémoire de DEA/P/FPSE/UPN*.

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*.

Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2023). *Job satisfaction and labor turnover dynamics*. *Social Indicators Research*, 170, 1097–1118. <https://doi.org/10.1007/s11205-023-03233-3>

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

Wanyama, R. (2024). *The modern work dilemma: Job satisfaction and financial stress*. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.8080327>

Wasmer, E. (2012). *Insatisfaction au travail: sortir de exception française*. Institut de Montaigne. 2012, pp.61.0

