

La satisfaction au travail du processus d'évaluation

Belghanami Nadjat Wassila^{1*}

¹ Centre Universitaire Ali Kafi de Tindouf (Algeria)

Received: 05/09/2018 ;

Revised: 18/09/2018 ;

Accepted: 24/01/2019

Résumé:

Nous étudions dans cet article l'élaboration subjective de la satisfaction au travail vis à vis le processus d'évaluation du personnel au sein de Sonelgaz à travers les principaux résultats obtenus autour de l'action en contexte de travail, et celle en lien avec le processus qui sur la structure même de Sonelgaz. Qui se traduisent aux performances maximales du collaborateur.

Nous concluons cette étude en mettant en évidence les principaux résultats d'une enquête sur le terrain via un questionnaire constitué de 125 employés de la population de Sonelgaz Béchar Rural.

Keywords: Évaluation ;Appréciation ;Satisfaction ;Performance ; Compétence

Jel Classification Codes : C52, D63 ,H11 J28,L25, J31

*Belghanami Nadjat Wassila :E-Mail : wacila20006@hotmail.fr

I- Introduction :

Le sujet de la satisfaction au travail a attiré l'attention des chercheurs en administration, sociologie, psychologie et autres sciences. De nombreuses études et recherches sont parues sur des questions concernant la satisfaction de l'employé à l'égard de son travail ou de son insatisfaction. En effet, ces études, en améliorant l'évaluation ou l'appréciation des employés pour leur travail et en renforçant la performance du travailleur et plus généralement de l'entreprise. De ce fait, une nombreuse famille de mots évaluation de personnel existe dans notre langue actuelle, dont l'extension montre les divers aspects de la signification de ce concept. Voici un petit échantillon de mots dérivés : « évaluation des individus, évaluation des performances ; évaluation du rendement, appréciation des individus, appréciation des compétences ; appréciation de la performance » sont couramment employés dans le milieu professionnel et par la suite dans le processus de création de valeur de l'entreprise comme étant une valeur des actions menées afin de les améliorer, et ainsi aider les responsables à prendre pour l'avenir de bonnes décisions si l'action menée obtient des résultats, et répond aux besoins et aux attentes des employés et des employeurs.

1. La satisfaction au travail:

La satisfaction au travail est devenue l'un des sujets les plus étudiés notamment dans le domaine de la psychologie et de de comportement organisationnel qui ont centrées sur ce thème. Ce concept a été développé de plusieurs façons par de nombreuses recherches du plaisir au *travail*. En effet, la satisfaction vient du latin *satisfactio*, ce qui veut dire l'action et l'effet de :¹

- Contenter d'un besoin ou un désir
- Compenser une exigence,
- Calmer les passions de l'esprit,
- Payer ce que l'on doit ou récompenser un mérite.

Ainsi, le travail, dans ce contexte, se réfère à l'effort fait par les humains. Le travail est l'un des trois facteurs de production, ainsi que le capital et la terre.² La naissance de *concept de satisfaction au travail* est étroitement liée au *concept* de performance au *travail* (l'engagement des employés) ; face à son emploi, aux tâches qu'il entraîne, à la hiérarchie³. Elle se ressent après la motivation, comme une des résultantes au cas où il y a eu réalisation de certaines attente, de ce fait, Elle reflète la réceptivité des personnels à leurs expériences de travail⁴.c'est à dire, La satisfaction découle de l'expérience. Il s'agit, des efforts et des coûts (notamment psychiques) engagés dans l'activité professionnelle selon Taylor.⁵ D'autre voit la satisfaction au travail comme un état émotionnel positif résultant de l'évaluation des individus dans l'exercice de leurs taches⁶ ; La définition la plus pertinente est celle porté par Locke qu'il a perçu comme un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail⁷ ; puis a partir les travaux de Locke, Adams & Bond développe le concept comme étant « le degré d'affect positif envers un travail ou ses composants »⁸Ainsi, Werther, lui perçu comme étant « un écart entre ce que l'individu attend de son œuvre et ce qu'il est également vrai qu'elle consiste en une attitude favorable ou défavorable d'un employé vis-à-vis de son travail.⁹ Ce que on peut retenir, à partir de ces définitions que la satisfaction, c'est d'abord un sentiment, une émotion vécue par un individu. Ainsi quand la satisfaction est mesurée, les individus évaluent plus leurs perceptions des soins reçus à partir de leurs propres valeurs et besoins, de ce fait, elle représente plutôt un jugement de valeur porté sur le milieu de travail. En

effet, elle repose purement sur l'évaluation de la satisfaction au travail comme étant une démarche essentielle pour l'employeur, qui lui permet :

- D'anticiper les nouveaux besoins, et de **prévenir** les situations susceptibles de générer de l'insatisfaction chez certains employés¹⁰, pour répondre aux insatisfactions ;
- De réduire et éviter les coûts consécutifs au départ d'employés insatisfaits (recrutement et formation de remplaçants, ventes perdues, démotivation, perte d'expertise), il s'agit, de comprendre les principales raisons de satisfaction et d'insatisfaction, afin d'identifier les solutions pour remédier aux insatisfactions,
- De mobiliser les employés face aux objectifs de l'entreprise;
- Mieux connaître les besoins et les attentes des employés; pour établir des objectifs d'amélioration et des priorités d'action qui permet d'attirer et conserver les meilleurs employés;
- Faire de la satisfaction au travail, une valeur au sein de l'entreprise autour des perspectives d'avancement et de transfert culturel et économique¹¹.

Plusieurs fondements et différentes conceptions théoriques ont été abordés pour expliquer le concept de satisfaction au travail, dont chacun parmi eux propose des catégories différentes¹².

1.1 Dunnette et Hough proposent trois catégories :¹³

1.1.1 Les théories situationnelles, qui émettent l'hypothèse que la satisfaction au travail provient de la nature de l'emploi de l'individu ou l'un des autres aspects de l'environnement ;

1.1.2 Les théories « dispositionnelles », qui supposent que la satisfaction au travail est enracinée dans la personnalité même de l'individu ;

1.1.3 Les théories interactives ou bien dite les théories « interactionnistes »; qui supposent que les résultats de la satisfaction au travail découlent de l'interaction de la situation et de la personnalité.

1.2 Meyssonier & Roger¹⁴, en s'appuyant notamment sur les travaux de Mignonac¹⁵, observent que dans la littérature, la satisfaction au travail peut être appréhendée selon au moins trois approches :

1.2.1 Un « état émotionnel » qui peut se définir comme une réponse émotionnelle positive face à une expérience de travail. La perception positive de l'expérience de travail est instable car elle évolue en fonction des expériences et des attentes du salarié.

1.2.2 Une « évaluation » dans laquelle l'individu appréhende l'écart perçu entre ce qu'il attendait de son emploi et de ce qu'il est réellement ; qui comporte aussi trois approches distinguées selon l'objectif visé par le travail de recherche :

1.2.2.1 L'approche « *évaluation statique affective* », l'approche « *évaluation statique cognitive* », aussi appelée l'approche « évaluation » par Meyssonier et Roger

1.2.2.2 L'approche « *évaluation dynamique* » qui comporte aussi trois composantes :

- a. La composante cognitive : ce qui relève des mécanismes de la pensée, des croyances du sujet, de ses connaissances ;
- b. La composante conative désigne ce qui relève du passage à l'action, le comportement du sujet ;
- c. La composante affective prend en compte les motivations du sujet.

1.2.3 Une « dynamique » Elle résulte d'un processus dynamique aux caractères multidimensionnels et évolutifs dans le temps.

Par ailleurs, on peut citer les apports des auteurs majeurs de la satisfaction au travail, de nombreuses théories concernant les causes de la satisfaction au travail ont été proposées,

Dans un premier temps, appelé ***L'École physico-économique*** (classique), notamment la contribution de **Frederick Taylor** (1856-1915) considère que la motivation est fondée sur le gain. L'homme travaille pour percevoir un revenu. De ce fait, Le salaire au rendement est donc un moyen d'inciter le travailleur à augmenter sa productivité ,sans aucune considération pour la condition humaine.

A travers ***les travaux de l'école des relations humaines***, nous verrons comment ce courant de pensées va placer la composante humaine au centre de ses recherches en mettant l'accent sur ses aspirations en termes de qualité du travail et ainsi constituer les prémices des analyses socio-économiques de la satisfaction au travail.

1.3La contribution de Elthon Mayo (*l'effet Hawthorne*) :le modèle de MAYO met en évidence une autre strate de motivation : celle du besoin social de relation et d'intégration dans une cellule de base. Les résultats des expériences de Mayo ont montré que les conditions de travail ainsi que la dynamique du groupe contribuent à motiver ou démotiver les travailleurs.¹⁶

1.4La contribution de MASLOW : (La Pyramide des Besoins modélise *la Théorie de la Motivation*) :selon Maslow, l'homme ne ressent l'apparition d'un besoin supérieur que lorsque le besoin actuel est relativement satisfait. Il s'agit d'une hiérarchie successive scindée en deux grandes parties : les deux premiers niveaux représentant les « besoins physiologiques », les trois derniers les « besoins psychologiques »¹⁷.

1.5La contribution de C Alderfer (*la théorie ERD = Existence, Relatedness & growth de (ERG, ESC)*) : dans la même lignée, A son tour Alderfer (1969) a identifié trois besoins constituant trois moteurs en matière d'activité professionnelle ¹⁸:

1.5.1Les besoins d'existence E : sont ressemblés les besoins fondamentaux de l'homme. On y retrouve les besoins physiologiques et de sécurité

1.5.2Les besoins de rapport sociaux R: Il s'agit des besoins qui poussent l'individu de créer des relations avec d'autres personnes, afin de satisfaire ces désirs sociaux,

1.5.3Les besoins de développement D : Ce type de besoins s'apparente aux à la composante interne de l'estime de soi et d'accomplissement.

1.6La contribution de Douglas McGregor (*la théorie X et Y*) : son étude porte principalement sur les formes de management. A ce titre, il oppose deux attitudes implicites qui cristallisent le comportement des dirigeants :

1.6.1La théorie X selon laquelle l'individu n'aime pas le travail, ni les responsabilités, mais la sécurité. La rémunération est son unique source de motivation

1.6.2La théorie Y selon laquelle l'individu est motivé par le travail : l'effort, la responsabilité et l'initiative sont valorisés.

1.7La contribution de Frederick Herzberg (*La théorie bidimensionnelle*) :pour Frederick Herzberg, la motivation ne peut pas provenir uniquement de l'élimination des facteurs d'insatisfaction. L'identité de la motivation est égale à l'addition de l'**absence d'insatisfaction** et la **satisfaction**, C'est-à-dire le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction **mais l'absence de satisfaction**. De la même manière, le contraire de l'insatisfaction est **l'absence d'insatisfaction**. Par la suite, la motivation au travail est liée à deux facteurs, la

satisfaction et l'insatisfaction. Les travaux de Herzberg ont porté que les facteurs de satisfaction au travail distingue deux sortes de besoins :

1.7.1 Les facteurs d'hygiènes (de maintenance) : la première catégorie regroupe les facteurs qui ne sont pas de véritables sources de motivation mais simplement de satisfaction, et ne produisent que de l'insatisfaction s'ils ne sont pas maîtrisés ; Ces facteurs environnementaux sont les suivants : **les relations interpersonnelles, le statut, la sécurité, la politique d'entreprise et d'administration, les conditions de travail, la supervision et le salaire.** Donc, les causes de l'insatisfaction chez les employés sont les facteurs d'hygiènes, pour éliminer l'insatisfaction, ces facteurs doivent être satisfaits.

1.7.2 Les facteurs de motivation (de moteurs) : ceux qui sont particuliers à l'homme ; Les facteurs de satisfaction sont relatifs à l'épanouissement de l'individu dans son travail. Ces facteurs ont la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés, car ce sont des besoins que l'individu va chercher à combler. Ces facteurs sont : l'accomplissement, la reconnaissance, la responsabilité, la possibilité d'avancement ou de promotion, le travail lui-même.

En ce qui concerne les facteurs de motivation, sont les aspects connexes du travail qui mènent à la satisfaction, et sont mis en évidence comme de puissants déterminants de la satisfaction au travail.

2. Le processus d'évaluation (appréciation) et son impact sur la satisfaction du travail :

L'évaluation occupe une place majeure en matière de GRH car elle détermine de nombreuses pratiques : la formation, la promotion, la mobilité, la rémunération ; Cependant quelques différences peuvent être énoncées :¹⁹

- L'appréciation à la spécificité du personnel ; Bien que, à un caractère générique de la situation de travail.
- L'appréciation est seulement l'un des outils de l'évaluation.

Ainsi, le tableau ci-après met en évidence la différence qui existe entre ces deux notions.

Tableau 01 : différence entre l'évaluation et la mesure (l'appréciation)

Évaluation	Mesure (appréciation)
objectif précis au départ	peut être totalement gratuite
débouche sur une décision	peut être menée indépendamment d'une décision
approche qualitative en tout ou en partie	implique nécessairement la quantification
produit du sens	produit des valeurs numériques auxquelles il convient de donner un sens

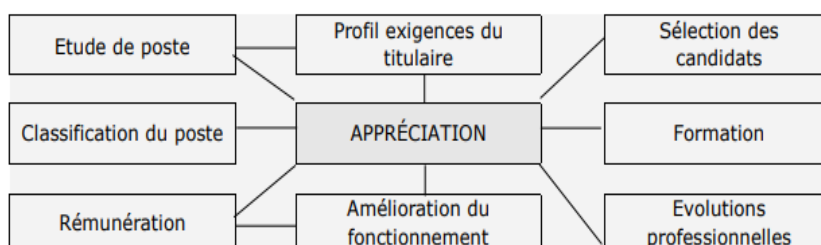
Source : BIEF: www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm

Comme on peut souligner, selon certains auteurs à se pencher sur plusieurs tentatives²⁰ :

- L'évaluation « comme mesure » renvoie à des produits ;
- L'évaluation « comme gestion » fait appel à procédures ;
- L'évaluation « comme problématique de sens se gravite autour des processus.

En tant que système, il aide à mesurer et évaluer la relation entre la performance du travail et les tâches fixées de son travail, son comportement et sa capacité à s'acquitter des compétences requises, ce qui aide à identifier les points de forces et de faiblesses passés pour les éviter aux futures. Afin d'atteindre le plus haut degré d'efficacité de la performance dans l'intérêt de l'individu et de l'organisation.

Figure (01) : le champ d'évaluation (appréciation)



Source : Cadin Loïc, Guerin Francis, Pigeyre Frédérique, (2008), Gestion des Ressources Humaines, 3e édition, Dunod, , chapitre 7.

Ce qu'on peut retenir, à partir de cette figure : l'entreprise décide de promouvoir, de réévaluer des salaires ou de former un salarié, à travers le résultat d'évaluation réelle de l'employé au travail pendant une période bien déterminée. Qui va permet à l'employeur de vérifier si l'employé s'est bien accompli ses tâches confiées. Pour asseoir les décisions concernant les carrières des membres du personnel²¹ en d'autre terme, cette évaluation renvoie aux résultats obtenus. C'est pour cela, les objectifs doivent être définis au préalable. Ceux-ci dépendent souvent de trois caractéristiques²² :

- **La clarté** : l'objectif doit indiquer les résultats attendus.
- **La pertinence** : l'objectif doit avoir du sens par rapport à la mission du salarié et par rapport à la stratégie de la structure de l'entreprise.
- **La précision** : l'objectif doit comporter le plus de précisions possible, comme les montants des investissements, le coût de fonctionnement, les délais, la durée...

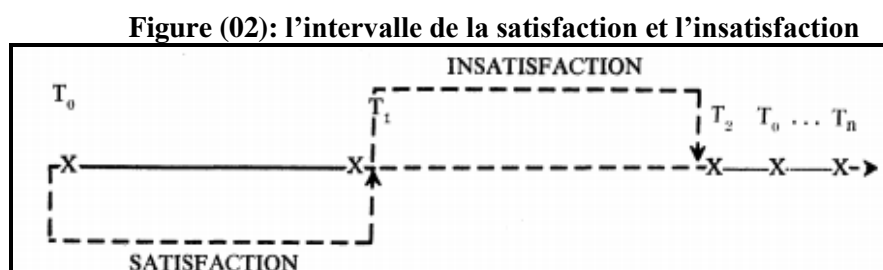
On peut encore citer les différentes approches les plus répandues au champ pratique qui sont centrées sur : ²³

- **La démarche sommative**, qui cherche à dresser un bilan des apprentissages en attribuant une somme (une note, un score, une mesure ou une appréciation chiffrée) au produit de la confrontation entre le référé de l'évaluation (ce qu'on observe) et le référent (ce à quoi devrait correspondre ce qu'on observe) ;
- **La démarche descriptive**, qui tente de décrire de manière qualitative des comportements, des performances, des difficultés, des produits, des procédures utilisées, etc., qui serviront à la prise de décision ;
- **La démarche herméneutique** (interprétative ou intuitive) qui cherche à attribuer, de façons plus ou moins consciente et volontaire, une signification à un ensemble d'indices, tant qualitatifs que quantitatifs, rassemblés pour fonder la prise de décision.

Alors ; on conclut que le terme « évaluation » renvoie à la notion de valeur, au fait d'apprécier la valeur d'une action. Evaluer, c'est se centrer sur les résultats obtenus, séparément de celui qui les a obtenus²⁴. Des membres de l'organisation. ²⁵ Qui donne sens et valeur aux comportements humains efficaces²⁶. Qui met l'accent sur le comportement quotidien de l'employé et les objectifs stratégiques de

l'entreprise²⁷. Or l'appréciation consiste d'énoncer un avis documenté (non définitif) sur : les compétences (techniques, organisationnelles, rationnelles, d'adaptation), les performances et le potentiel. Qu'ils sont en cohérence avec les missions et les objectifs²⁸, et que l'évaluation est l'étape préalable de l'appréciation.

Toutefois, la satisfaction est la conséquence de la gratification (actuelle) d'un besoin né avant (passé), tandis que l'insatisfaction est le résultat du besoin aussi avant mais n'a pas encore répondu. Ainsi, la différence entre la satisfaction et l'insatisfaction apparait comme un écart entre le désir futur et ce qu'il a actuellement avoir (présent). Dans ce contexte, La satisfaction au travail repose sur le rapport existant entre la situation de travail actuelle d'un employé et la situation idéale qu'il recherche. Ainsi, une personne sera satisfaite au travail si sa situation au travail, **telle qu'elle la perçoit**, répond à ses aspirations²⁹. Comme il est mentionné à la figure ci-après :



Source : WANOUS, J.P. et E.E. LAWLER III ;(1972) « Measurement and meaning of job satisfaction. » Journal of Applied Psychology. Washington, D.C., Vol. 56, No. 2. pp. 95-105.

- **T0** = référence au passé
- **T1** = présent (au moment où l'individu fait son évaluation).
- **T2 , ... , Tn** = référence au futur

À partir de cette conception bi-polaire, le terme satisfaction peut être lié à «l'hédonisme du passé» tandis que «l'insatisfaction» renvoie à «hédonisme du futur» la définition optimal de la satisfaction au travail est celle représentée par l'équation = les attentes – les réalisées. Qu'elle exprime comme une échelle graduée de satisfaction (allant de totalement insatisfait à pleinement satisfait) qui tient compte des perspectives temporelles soulignées antérieurement comme suite :³⁰

- **Pas du tout satisfait(e)** : l'emploi n'est pas du tout ce que l'employé aimerait qu'il soit (de ce qu'il demandait ou désirait).
- **Peu satisfait(e)** : l'emploi n'est pas tout à fait ce que l'employé aimerait qu'il soit.
- **Satisfait(e)** : l'emploi est ce que l'employé espérait qu'il soit.
- **Très satisfait(e)** : l'emploi est mieux que ce que l'employé attendait.
- **Extrêmement satisfait(e)** : l'emploi est beaucoup mieux que ce que l'employé attendait.

3. Le processus d'évaluation mis en œuvre au sein de Sonelgaz : Analyse et interprétation des résultats :

La société Sonelgaz a adopté depuis 1999 un modèle d'évaluation du personnel. Ce dernier consiste à gérer les compétences et à les performances développer. En effet, qui se déroule en deux phases :

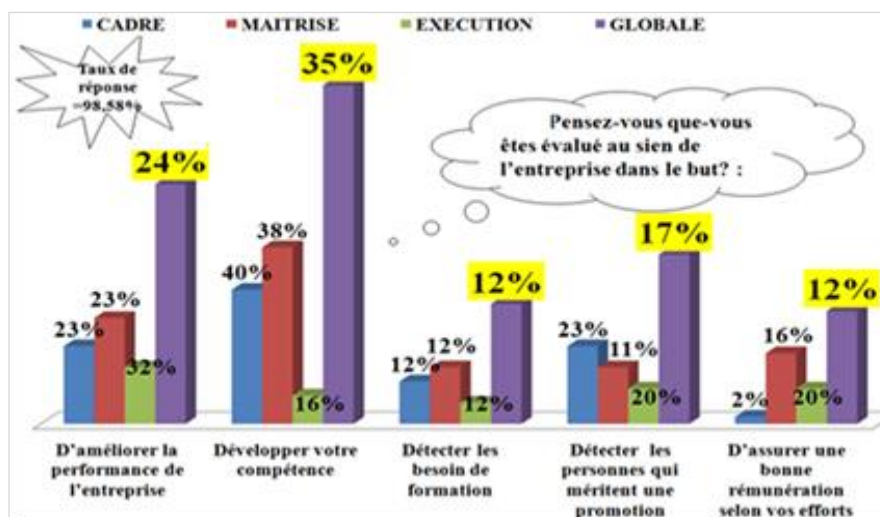
- Négociation des objectifs en début de période,
- Mesure des performances, c'est-à-dire de l'écart entre les réalisations et les objectifs.

L'évaluation faite par le groupe Sonelgaz est très importante dans la mesure où elle permet à la hiérarchie d'avoir une idée sur le rendement individuel de chacun en plus de son exercice du rôle. À travers les étapes suivantes :

- **L'agent évalué** participe à l'identification des paramètres et prendre connaissance des objectifs de réalisations correspond au poste occupé et au programme individuel de travail;
- **Le supérieur hiérarchique n+1** vise le formulaire d'évaluation et y porte ses commentaires éventuels ;
- **Le supérieur hiérarchique n+2** valide et vise l'évaluation annuelle, et selon la synthèse de l'évaluation à travers le diagnostic il mentionne le point faible et le point fort de l'agent évalué à la fin de l'année .les deux parties se rencontrent de nouveau pour discuter sur le rendement atteint et fixer les objectifs pour l'année suivante , puis il signale s'il est besoin de formation ou réorientation ou réaffectation sur un autre emploi ou bénéficiaire de promotion vis a vis de l'entretien annuelle (discussion des perspectives de parcours professionnel , promotion, mutation sur un autre poste) ;
- **La structure ressource humaine de l'unité** : reçoit les formulaires et guides d'évaluation de la division de ressource humaine et les met à la disposition des concernés pour exploite et analyse les résultats des évaluations. Afin les résultats de l'année n deviennent des entrées pour prévoir l'objectif de l'année n+1 ;
- En fin de compte il est transmis à la **structure ressource humaine de la direction centrale** une synthèse de résultats de l'évaluation spécifique à chaque population (cadre, maîtrise, exécution), en effet, les cadres sont évalués par rapport à leur prise d'initiative.

Pour analyser, l'impact de l'évaluation du personnel sur la satisfaction au travail ; nous avons choisi de procéder dans notre recherche par un sondage d'opinion car nous jugeons cette méthode appropriée pour avoir l'avis des personnes concernées. La population globale étant de **244** employés, alors que notre échantillon touché par notre enquête est de **125** employés prêt de **51,23%**.

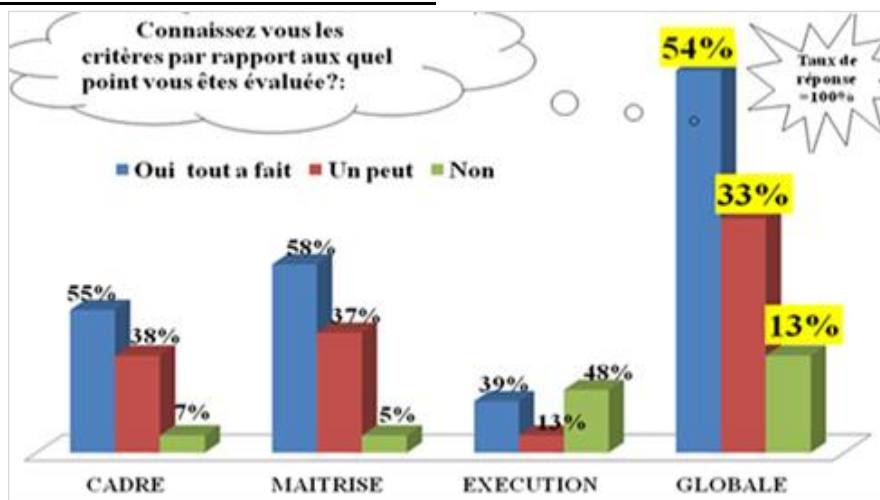
3.1 Le but d'évaluation:



Commentaire : cette question nous permet d'identifier à quel point les employés sont au courant sur les finalités d'évaluation au sein de l'entreprise : dans l'ensemble presque **35%** pensent que l'appréciation s'effectue dans le but de développer les compétences qui consistent à évaluer et à valider les compétences

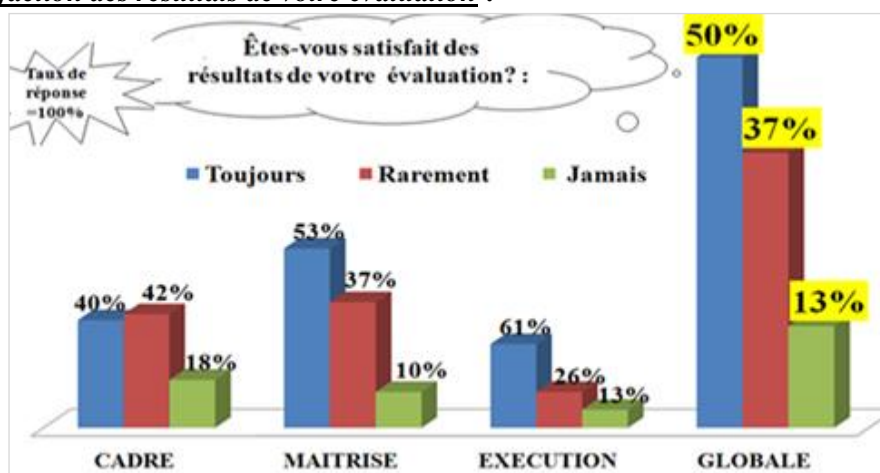
acquises tandis que selon les autres(24%) c'est pour raison d'améliorer la performance de l'entreprise.17% pensent que l'évaluation se fait pour sélectionner les gens qui méritent promotion.

3.2 La reconnaissance des critères d'évaluation :



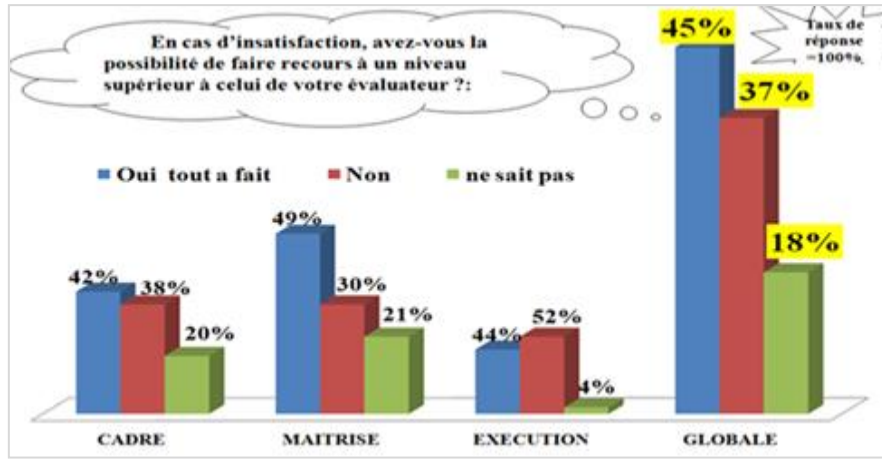
Commentaire : elle nous permet de savoir, si les évalués sont au courant des critères par rapport auxquels ils sont appréciés ou non. Un nombre important d'employés (54%) sont informés des critères d'évaluations, par ailleurs 33 % de salariés n'ont pas une idée claire et précise sur cette dernière. Par contre 13% restant n'ont aucune idée de ses critères par rapport auxquels ils sont évalués ce qui conclut que les employés qui représentent la catégorie d'agent des exécutions (48%) n'ont pas accès par ses responsables. Ce qui implique que certains évaluateurs n'assurent pas exactement leur rôle, en matière d'éclaircissement des évalués sur les critères d'évaluation.

3.3 La satisfaction des résultats de votre évaluation :



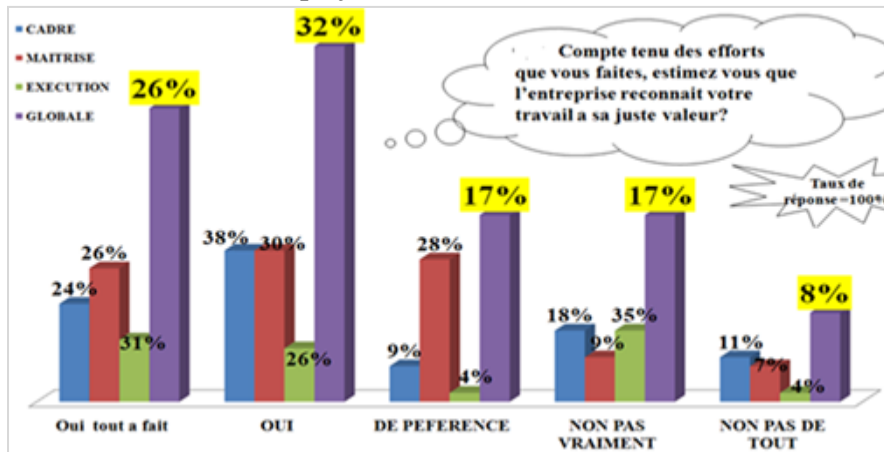
Commentaire : cette question permet de connaître, si les évalués sont satisfaits ou non des résultats obtenus à l'issue de leur évaluation ; la moitié des salariés (37%+13%) ne sont pas satisfaits par les résultats d'évaluation ce qui implique la mauvaise gestion et l'absence d'une bonne communication avec l'évaluateur au cours de l'entretien. D'autres salariés expliquent l'insatisfaction à cause de l'évaluation subjective. Or l'autre moitié (50%) sont satisfaits par ces derniers.

3.4 La possibilité de déposer un recours :



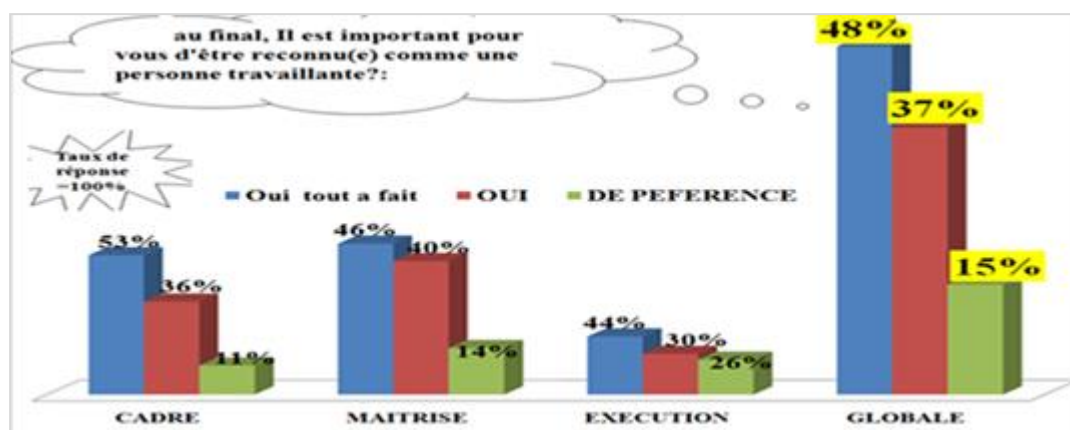
Commentaire : cette question montre le degré d'information des évalués sur la possibilité de déposer un recours à un niveau hiérarchique supérieur à celui de son évaluateur, en cas d'insatisfaction. Plus que la moitié du personnel de Sonelgaz (37%+18%) négligent totalement leur droit au recours à un niveau supérieur à celui de l'évaluateur, en cas d'insatisfaction. Contre 45% seulement qui ont été réellement courant sur ce droit.

3.5 L'attention a l'estimation de leur performance :



Commentaire : cette question nous montre le degré ou les signes de reconnaissance et considération de salarié par ses responsables. On remarque que (32%+26%) assurent que l'entreprise reconnait la valeur de ses collaborateurs, ses efforts et ses résultats. Reconnaître la valeur d'un collaborateur devient également une « preuve » fondée sur l'effort ou l'initiative que la personne a démontrée, qui souligne l'importance et la visibilité de leur travail auprès des autres services et de la hiérarchie. 25% (17%+8%) des collaborateurs n'attendent pas forcément de grands signes. Cela explique que la visibilité professionnel est faible (absence de soutien social, manque de reconnaissance des efforts). 17% jugent que leur travail n'est que parfois ou jamais reconnu à sa juste valeur.

3.6 La reconnaissance :



Commentaire : dans l'ensemble on constate qu'il est important pour chaque personne à se distinguer par leur propre contribution. et si on interroge pourquoi est-ce la reconnaissance des employés est-elle importante? : Ils répondent

- Qu'elle permet aux employés de savoir que leur travail est valorisé et apprécié;
- Qu'elle donne aux employés un sentiment d'appropriation et d'appartenance à leur lieu de travail;
- Qu'elle aide à construire un environnement de travail favorable ;
- Qu'elle améliore la rétention des employés.

48% des personnes interrogées affirment que la reconnaissance du travail effectué constitue un facteur essentiel de motivation dont tous les salariés deviennent sensibles à l'estimation de leur travail et de leurs compétences par leurs collègues et surtout par les supérieurs hiérarchiques. Comme conclusion l'employé souhaitera obtenir une reconnaissance de ses compétences et de ses efforts de même qu'une oreille attentive à ses idées.

II- Conclusion:

Ce qu'on peut retenir, que l'école des relations humaines insiste davantage sur les besoins sociaux des individus comme facteur de motivation cela retire certaine satisfaction. Toutefois, il existe trois familles classiques de théorie de la motivation dans la littérature, soient la motivation par le contenu (l'employé est intéressé par ce qu'il fait), par les processus (l'enchaînement des événements est source de motivation) et par les renforcements (un comportement entraîne une récompense ou une conséquence)³¹ En conséquence, la motivation des salariés est une condition nécessaire pour améliorer la performance économique (augmentation de la productivité) et sociale (diminution du taux d'absentéisme et du turn-over) de l'entreprise. Néanmoins, la motivation des salariés n'est pas une condition suffisante pour assurer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Elle ne constitue qu'un levier de la performance parmi d'autres. **La compétence se situe au centre de la démarche d'évaluation du personnel du Sonelgaz. Tous les processus de GRH sont destinés à attirer, fidéliser et développer un personnel compétent.** Selon les résultats et les interprétations énoncées, concernant l'impact d'évaluation sur la satisfaction au travail l'étude de cas effectuée au niveau de l'entreprise Sonelgaz, nous permet de déduire que l'employeur. Néanmoins, une meilleure exploitation des compétences professionnelles au sein de l'entreprise, dépend en grand partie de la qualité du système d'évaluation mis en place.

Il est donc clair qu'au bout de ces sondages, certains employés pourraient ne pas avoir des effets positifs à cause de méconnaissance des résultats d'évaluation, toutefois, l'évaluation est parmi les conditions les plus importantes garantissant une bonne qualité de fonctionnement , qui touchent différents aspects à savoir :

l'acquisition, la conservation et le développement des personnels à travers la satisfaction en matière de récompense, promotion, formation, mobilité, avantages sociaux.

Referrals and references:

- ¹ [Définition de satisfaction au travail - Concept et Sens](http://lesdefinitions.fr/satisfaction-au-travail#ixzz5BR0LJOuQ) <http://lesdefinitions.fr/satisfaction-au-travail#ixzz5BR0LJOuQ>
- ² [Définition de satisfaction au travail - Concept et Sens](http://lesdefinitions.fr/satisfaction-au-travail#ixzz5BR0LJOuQ) <http://lesdefinitions.fr/satisfaction-au-travail#ixzz5BR0LJOuQ>
- ³ P.E. Spector, (1997) *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, CA, SAGE,
- ⁴ MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York : Academic Press.
- 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 AGHO, A. O., MUELLER, C. W., PRICE, J. L. (1993). « Determinants of Employee Job Satisfaction : An Empirical Test of a Causal Model ». *Human Relations*, 46(8), 1007-1027.
- ⁷ Locke, E A. (1976) ; The nature and causes of job satisfaction. [auteur du livre] M Dunette. *Handbook of industrial and Organisational Psychology*. Chicago : Rand McNally College Publishing Company, pp. 1297-1349.
- ⁸ Texte original « the degree of positive affect toward a job or its components ». Traduction en français par l'auteur : Adams, Ann et Bond, Senga. *Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics*. *International Journal of Nursing Studies*. 2000, Vol. 32, 3, pp. 536-543.
- ⁹ WERTHER, D. et LEE –Gosselin(1990),: *La Gestion des Ressources humaines*, éd., MC Grand- Hill, Québec
- ¹⁰ COHEN-Hegel Annick (2010) : *Ressources humaines*, 2^{me} édition, paris, p.88.
- ¹¹ GAZIEL Haim et WASSERSTEIN Marc(2005) : les facteurs influençant la satisfaction du travail des enseignants dans des contextes organisationnels et socio-culturels différents, in, *les sciences de l'éducation*, volume 38, édition CERSE, université de Caen, p.05.
- ¹² Sophie Randon(2010) , actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par le CCECQA .
- ¹³ Francine, NISHIMWE (2016), op.cite.p.18
- ¹⁴ Meyssonier, Rébiha et Roger, Alain. Reims : s.n., (2006). L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter. *AGRH*. p. 23
- ¹⁵ Mignonac, Karim. Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. 2004a, Vol. 53, pp. 80-93.
- ¹⁶ <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bba0ca3a96a.pdf>: Elton Mayo & L'expérience HAWTHORNE Par Soukaina Dyouri
- ¹⁷ Julien PILLOT (2006) : op.cite.p.13.
- ¹⁸ http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.2010.abang_sako_a&part=362815 : théorie ERG d'Alderfer. Consulter le 25/03/2018.
- ¹⁹ ROUANE Boumediene,(2006) : L'évaluation de la performance des salariés, Thèse de magister en management des ressources humaines et développement des compétences, université Abou-Bakr BELKAID, Tlemcen, p16.
- ²⁰ Bonniol Jean-Jacques, et Vial Michel, (2006) , *Les modèles de l'évaluation*, De Boeck.
- ²¹ Khadija DOUAYRI, op. cit, p 126.
- ²² M. Thévenet. C.Dejoux. E.Marbot. E. Normand. A.F. Bender. F.Silva (2011), op cit.p 138.
- ²³ Diane Leduc, Sébastien Béland,(2017) . *Regards sur l'évaluation des apprentissages en arts à l'enseignement supérieur*, volume 1. édition : PUQ ;Québec.
- ²⁴ Khadija DOUAYRI, 2016. *L'évaluation des ressources humaines : méthodes et mise à l'épreuve*, *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion*, Dossier spécial N°3, p124.
- ²⁵ Sekiou. Blondin. FabiBesseyre des Horsts. Chevalier(1993), *Gestion des Ressources Humaines*, De Boeck, p326.
- ²⁶ LE MAITRE D., HATANO M. (coord.). (2007). *Usage de la notion de compétence en éducation et formation*. Paris: L'Harmattan.
- ²⁷ Sid Ahmed Benraouane,(2010) : *le management des ressources humaines*, office des publications universitaires, Edition : 4.01.5020, Algérie, p 104.
- ²⁸ Bernard Diridollou, (2007) : *Manager Son Equipe Au Quotidien*, édition EYROLLES ,4^e édition, paris, p63.
- ²⁹ *Jean Archambault Ph.D., psychologue industriel, et Yves Archambault, CRHA ; «Satisfaction au travail. » OSER-JEUNES*. Edition : [Comité régional pour la valorisation de l'éducation \(CREVALE\)](#)
- ³⁰ WANOUS, J.P. et E.E. LAWLER III ;(1972) « Measurement and meaning of job satisfaction. » *Journal of Applied Psychology*. Washington, D.C., Vol. 56, No. 2. pp. 95-105.
- ³¹ Proulx, Denis, 2008. « Management des organisations publiques : Théorie et applications », *Les Presses de l'Université du Québec*, 331 pages.