

République Algérienne Démocratique et Populaire
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

--

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un

Master académique en « **Management des Ressources Humaines** »

**L'influence de l'évaluation du personnel sur le
contentement des employés**

Etude de cas : Nouvelle Entreprise Biscuiterie Cherchell

Elaboré par : Djidel Nihed

Encadré par : Mme Mohammed el hadj Leila

Président	Yahiaoui Djalel Eddine
Encadrante	Mohammed El hadj Leila
Examineur	Nacer Loubna

Année universitaire : 2023/2024

Résumé

Le sujet de l'évaluation du personnel et le contentement des employés revêt une importance significative, ayant attiré l'attention de nombreuses institutions en raison de son impact substantiel sur la continuité de l'organisation et la stabilité de ses employés. Cette étude vise à identifier l'impact de l'évaluation du personnel sur le contentement des employés au sein de l'institution Biscuiterie Cherchell. L'étude a adopté une approche quantitative pour parvenir à ses conclusions, en utilisant le programme SPSS pour analyser les données provenant du questionnaire conçu à cet effet.

L'étude a abouti à un ensemble de résultats, montrant que les travailleurs de l'entreprise biscuiterie Cherchell acceptent des méthodes d'évaluation utilisée par le DRH ajoutant le bien-être et l'importance de la psychologie des employés. L'étude a également révélé un manque de disponibilité de la culture psychologique comme un outil indispensable soulignant l'importance d'améliorer les conditions de travail et d'organiser des entretiens individuels, des sondages pour prendre les points de vues des employés pour une meilleur productivité. Ces efforts devraient augmenter la satisfaction des travailleurs et leurs sentiments de sécurité, conduisant ainsi à une stabilité accrue de l'emploi.

Mots-clés : Evaluation du personnel, les méthodes d'évaluations, bien être, tests psychologiques, le contentement des employés, stabilité, productivité

Abstract

The topic of personnel evaluation and employee satisfaction is of significant importance, having attracted the attention of many institutions due to its substantial impact on the continuity of the organization and the stability of its employees. This study aims to identify the impact of personnel evaluation on employee satisfaction within the institution Biscuiterie Cherchell. The study adopted a quantitative approach to reach its conclusions, using the SPSS program to analyze the data from the questionnaire designed for this purpose.

The study resulted in a set of findings, showing that the workers at Biscuiterie Cherchell accept the evaluation methods used by the HR department, highlighting the importance of employee well-

being and psychology. The study also revealed a lack of availability of psychological culture as an essential tool, underscoring the importance of improving working conditions and organizing individual interviews and surveys to gather employees' viewpoints for better productivity. These efforts should increase worker satisfaction and their sense of security, thereby leading to greater job stability.

Keywords: personnel evaluation, evaluation methods, well-being, psychological tests, employee satisfaction, stability, productivity.

ملخص

يُعد موضوع تقييم الأداء ورضا الموظفين من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة التي حظيت باهتمام العديد من المؤسسات نظراً لأثرها الكبير على استمرارية المؤسسة واستقرار العاملين فيها. ويهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر تقييم الأداء على رضا الموظفين في مؤسسة بسكويت شرشال. وقد اتبع البحث المنهج الكمي للوصول إلى نتائجه، مستخدماً برنامج SPSS لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان المعد لهذا الغرض.

وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج، حيث أظهر أن العاملين في مؤسسة بسكويت شرشال يقبلون أساليب التقييم المتبعة من طرف قسم الموارد البشرية، مع إبراز أهمية الرفاهية النفسية للموظفين. كما كشف البحث عن نقص الثقافة النفسية كأداة أساسية،

مما يؤكد أهمية تحسين ظروف العمل وتنظيم المقابلات الفردية والاستبيانات لجمع آراء الموظفين لتحسين الإنتاجية. ومن شأن هذه الجهود أن تزيد من رضا العاملين والشعور بالأمن لديهم، مما يؤدي إلى زيادة استقرار الوظيفة.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، أساليب التقييم، الرفاهية النفسية، الاختبارات النفسية، رضا الموظفين، الاستقرار، الإنتاجية.

Remerciements:

It's beautiful to wake up and realise that Allah the Almighty has blessed me with another opportunity to live and reach this great day and share it with all of you, so I thank him for giving me strength to accomplish this work.

*I would like to express my deepest thanks and appreciation to my supervisor, **MOHAMED EL-HAJ Leila**, for her unwavering support and invaluable guidance throughout the preparation of this thesis. Your expertise and insights have been crucial to the completion of this work. Thank you for everything you have done for me.*

*Thanks for **l'entreprise biscuiterie chercHELL** for accepting me to do my research*

To my beloved parents, whose unwavering support has been my guiding light through the darkest moments and my strength in times of doubt. Your unconditional love has carried me through the challenges and triumphs of my academic journey, and for that, I am endlessly grateful. To my siblings and relatives who have always been a shoulder I lean on in times of distress, your existence has added to my existence, your words have encouraged me to go further and for that I am truly thankful. To my friends and classmates, with whom I have shared moments of joy, camaraderie, and personal growth. Your mutual support and encouragement have enriched my university experience and made this educational journey truly unforgettable. To my teachers, mentors, and guides, who have nurtured my curiosity, broadened my horizons, and shaped my critical thinking. Your passion for teaching and dedication to excellence have inspired me to reach my highest academic goals. To all who have contributed, directly or indirectly, to my education and personal development, I extend my deepest gratitude. Your encouragement, advice, and sacrifices have laid the groundwork upon which I have built my path to success. On this day of celebration, I carry with me the precious memories of my academic journey, and I look towards the future with optimism, ready to tackle new challenges and pursue my aspirations. This dedication is for all of you, who have been the cornerstones of my success. Thank you from the bottom of my heart.

Table de matières

Résumé.....	3
Remerciements	5
Table de matières	6
Listes des tableaux.....	8
List of figures	9
LISTE DES ABRÉVIATIONS,.....	10
INTRODUCTION GENERALE.....	11
1. Introduction.....	12
2. Objectifs de la Recherche	14
3. La problématique.....	14
4. Signification de l'Étude	15
La Revue littérature et le cadre conceptuel	17
Section 1 : Revue de la Littérature	18
1. Évaluation du Personnel	18
2. le contentement des employés	20
Section 02 : le cadre conceptuel	23
1. l'évaluation du personnel	23
1.2 Les objectifs.....	25
1.3 Critères d'évaluation	27
1.4 Les méthodes d'évaluation.....	28
1.4.1 Appréciation par traits	28
1.4.2 Le classement par rang.....	29
1.4.3 L'Evaluation par pairs	31
1.4.4 Les « Assessment Centers » ou Centres d'évaluation	34
1.4.5 Direction par objectif (D.P.O).....	35
1.5 Les outils de l'évaluation.....	39
1.6 Les enjeux de l'évaluation du personnel	44
1.7 Les acteurs.....	45
2. le contentement des employées	46
2.1 Historique du concept de satisfaction	46
2.3 Les facteurs de la satisfaction au travail	53
2.4 Les avantages de la satisfaction des employés.....	62
2.5 Le processus d'évaluation (appréciation) et son impact sur la satisfaction du travail	63

2.6	La digitalisation et l'évaluation de la satisfaction des salariés	63
	Conclusion de chapitre	64
	<i>Le cadre méthodologique et le contexte organisationnel</i>	<i>66</i>
	INTRODUCTION	67
	<i>Section 1 : Le contexte organisationnel</i>	<i>67</i>
1.	Présentation générale de l'entreprise Nouvelle Biscuiterie Cherchell.....	67
2.	Présentation de la direction de RH	70
3.	Evaluation de personnel en sein de l'entreprise.....	70
	<i>SECTION 2 : Cadre méthodologique.....</i>	<i>72</i>
1.	Démarche méthodologique.....	72
	Conclusion de chapitre :	76
	<i>Présentation et Discussion des résultats</i>	<i>78</i>
	INTRODUCTION	79
1.	Présentation des résultats	79
1.1	Affichage des résultats des questions générales	79
2.	Discussion des hypothèses	95
4.	Comparaison de l'étude actuelle avec les études précédentes :	105
	Conclusion de chapitre	106
	<i>Conclusion générale.....</i>	<i>107</i>
	Conclusion.....	108
	Les suggestions.....	109
	<i>Les références</i>	<i>110</i>
	Les livres.....	111
	Les articles.....	112
	Les thèses et mémoires	112
	Les sites internet	112
	<i>Les Annexes</i>	<i>113</i>
	Questionnaire.....	114

Liste des tableaux

Table 1 - Grille de critères.....	29
Table 2 - fiche d'évaluation par rang.....	30
Table 3 - La méthode d'Evaluation par pairs	32
Table 4 - la différence entre l'évaluation et l'appréciation	63
Table 5 - les fonctions de la direction RH selon biscuiterie Chercell.....	70
Table 6 - Échelle de Likert à cinq points.	75
Table 7 - test de fiabilité.....	75
Table 8 -Le sexe des employés.....	79
Tableau 10 :Table 9 - L'âge des employées	81
Tableau 11 : Table 10 - situation familiale.....	82
Table 11 - le Niveau d'instruction des employées	83
Table 12 - catégorie socio-professionnelle	84
Table 13 - Les Directions dans l'entreprise.....	85
Table 14 - L'ancienneté dans l'entreprise	86
Table 15 - le system d'évaluation.....	Error! Bookmark not defined.
Table 16 - les outils d'évaluation	89
Table 17 - les tests psychologiques	90
Table 18 - les méthodes d'évaluation	90
Table 19 - appréciation d'ensemble.....	92
Table 20 - - la qualité de travail.....	93
Table 21 - indique tous les indicateurs de satisfaction.....	94
Table 22 - La corrélation entre les indicateurs de l'évaluation du personnel (la relation)	95
Table 23 - corrélation des indicateurs du contentement des employés	96
Tableau 28 : Table 24 - Présentation de l'hypothèse générale	Error! Bookmark not defined.
Table 25 - Corrélacion entre les variables.....	97
Table 26 - test Anova.....	99
Table 27 - les résultats de H1.....	101
Table 28 - résultat de l'hypothèse.....	102
Table 29 - résultat de l'hypothèse 04.....	102
Table 30 - résultat de l'hypothèse 05.....	103
Table 31 - résultat de l'hypothèse 06.....	104
Table 32 - résultat de l'hypothèse 07.....	104
Table 33 - Les différences entre l'étude actuelle et les études précédentes	105

Liste des figures

Figure 1 - représente les 4 dimensions de MBTI.....	43
Figure 2 - les facteurs de satisfaction au travail sont attribués à Herzberg et Maslow.....	49
Figure 3 - Pyramide de besoin	50
Figure 4 - : Les causes de stress professionnel. Les familles de tension et les facteurs les plus impliquants	58
Figure 5 - représente les 4 Cde la motivation.....	59
Figure 6 - L'organigramme de NBC	68
Figure 7 - Diagramme en secteurs de sexe.....	80
Figure 8 - Diagramme en secteurs de l'âge	81
Figure 9 - diagramme en secteurs de situation familiale.....	82
Figure 10 - diagramme en secteurs de niveau d'instruction	83
Figure 11 - Diagramme en secteurs de catégorie socio-professionnelle	84
Figure 12 - diagramme en secteurs de Direction dans l'entreprise.....	85
Figure 13 - : DIAGRAMME en secteurs de L'ancienneté dans l'entreprise.....	86
Figure 14 - Diagramme en secteurs de Type de contrat	87

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ST	Satisfaction de travail
Spss	Statistical Package for the Social Sciences
DPO	Direction Par Objectifs
ENSM	Ecole Nationale Supérieure de Management
SMART	Spécifique Mesurable Atteignable Réaliste Temporel
Directeur RH	Directeur de ressources humaines
MBTI	Indicateur de type MYERS-BRIGGS
OCEAN	Ouverture, conscience, agréabilité, extraversion et névrosisme
PAPI	Personnalité and Préférence Inventory
NBC	Nouvelle biscuiterie Cherchell
OST	Organization Scientifique du Travail
ERG	Existence, Relation et Croissance
SMSST	Systèmes de Management de la Santé et de la Sécurité

INTRODUCTION GENERALE

1. Introduction

Les entreprises sont confrontées à une série de développements majeurs dans les sphères économique, sociale, juridique, technologique et politique, les poussant à repenser la gestion de leur fonction RH. Les responsables des ressources humaines doivent adapter ou améliorer l'utilisation des outils et pratiques managériaux traditionnels de manière flexible et efficace pour éviter les malentendus pouvant découler d'une mauvaise compréhension des techniques de gestion adaptées aux défis contemporains.

Cette adaptation implique un recentrage sur les ressources humaines, en mettant davantage l'accent sur les aspects humains et comportementaux du travail individuel. Cela permet aux employés d'exprimer leurs opinions et leurs aspirations professionnelles, contribuant ainsi à une meilleure résolution des dysfonctionnements et à la réduction des conflits d'intérêts entre collègues. Cependant, cette évolution n'implique pas l'abandon des outils et pratiques fondamentaux de la gestion des ressources humaines, tels que la rémunération, la formation, la communication, la prévision des compétences, l'évaluation du personnel et la gestion de carrière.

Dans notre travail, nous accorderons une attention particulière à l'évaluation du personnel, une pratique cruciale en gestion des ressources humaines. Cette évaluation permet aux gestionnaires de prendre des décisions pertinentes et appropriées, cohérentes avec les autres fonctions RH essentielles. Il est donc évident que l'évaluation joue un rôle significatif dans l'animation des diverses activités de gestion des personnes, y compris la satisfaction des employés.

Au-delà de l'évaluation du personnel, une autre pratique d'importance égale est la satisfaction des employés. Cette pratique vise à accroître les niveaux de satisfaction des employés, à maintenir l'alignement entre les ambitions professionnelles et la vie personnelle, ainsi qu'avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Toutefois, la satisfaction des employés vis-à-vis du système d'évaluation joue un rôle crucial et impacte la productivité de l'entreprise. La mise en place d'un système d'évaluation est essentielle (GUILLOT-SOULEZ, Gestion de ressources humaines, 2017) . Notre recherche se concentre sur l'impact et les résultats du système d'évaluation du personnel mis en place par l'entreprise et ses contributions au développement des compétences

des employés. Autrement dit, cette étude se centre sur l'influence du système d'évaluation du personnel sur la satisfaction individuelle.

Dans cette mémoire, nous explorerons la nature de la relation entre l'évaluation du personnel et la satisfaction des employés ; cette relation existe-t-elle ou non ? Pour ce faire, notre recherche se concentre sur l'entreprise Biscuiterie Cherchell, où nous avons réalisé un stage pratique qui a révélé les contributions de l'évaluation du personnel aux actions de satisfaction.

Dans ce premier chapitre, nous commencerons par esquisser le contexte de notre sujet de recherche, ses objectifs, et les raisons ayant motivé le choix de ce thème et de ce domaine. Nous présenterons ensuite le contexte organisationnel.

-Raisons du Choix du Thème

Les motifs suivants nous ont inspirés pour choisir et mener des recherches sur ce sujet :

- Démontrer la signification et le rôle de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.
- Souligner l'importance de l'évaluation du personnel dans l'environnement organisationnel.
- Explorer le domaine et élargir notre connaissance, notamment en ce qui concerne l'évaluation du personnel et la satisfaction des employés.
- Illustrer le rôle du processus d'évaluation du personnel dans le développement, l'épanouissement et la satisfaction des employés, ainsi que son impact sur la stabilité de l'entreprise.
- L'importance des méthodes, les outils d'évaluation pour assurer la satisfaction des employés
- L'importance des tests psychologiques dans l'entreprise
- Évaluer si l'entreprise Biscuiterie Cherchell se préoccupe d'évaluer ses ressources humaines.

-Objectifs de la Recherche

À la lumière de ce qui précède, les objectifs de la recherche sont les suivants :

- Identifier l'efficacité du système d'évaluation du personnel.
- Améliorer les résultats et les conséquences du système d'évaluation du personnel au sein de l'entreprise.
- Proposer des suggestions et des solutions pour améliorer la procédure d'évaluation, permettant ainsi à la direction de l'entreprise de prendre des décisions qui ajoutent de la valeur au développement des employés et à la productivité de l'entreprise à travers la satisfaction des employés.

2. La problématique

C'est pourquoi nous avons choisi d'aborder le thème de l'évaluation du personnel et de la satisfaction des employés, afin de répondre à la question suivante : **Comment les employés perçoivent-ils l'impact de l'évaluation sur leur contentement (satisfaction) ?** Cette question peut être divisée en des sous-questions :

Les sous-questions

- Comment le processus d'évaluation affecte-t-il leur contentement global et leur satisfaction au travail ?
- Comment les nouvelles méthodes et outils résolvent-ils le problème de l'évaluation et gagnent-ils le contentement des employés ?
- Les critères d'évaluation peuvent-ils modifier les effets secondaires de l'évaluation du personnel ?
- Quel est l'impact perçu de l'évaluation sur leur satisfaction au travail ?

Les hypothèses de l'étude

Les hypothèses de l'étude

- 1- • Il existe une relation significative entre l'évaluation du personnel et le contentement des employés.
- 2-• Les outils d'évaluation utilisés influencent de manière significative le contentement des employés.
- 3-• Les tests psychologiques ont un impact sur le contentement des employés.
- 4-• Les méthodes d'évaluation ont des effets positifs sur le contentement des employés.
- 5-• L'évaluation des compétences affecte la satisfaction des employés.
- 6-• L'appréciation globale du personnel influence positivement le contentement des employés.
- 7-• La qualité du travail a un effet sur la satisfaction des employés.

3- Signification de l'Étude

L'étude de l'influence de l'évaluation du personnel sur le contentement des employés est cruciale pour plusieurs raisons. Elle permet d'améliorer la gestion des ressources humaines en ajustant les pratiques d'évaluation pour mieux répondre aux besoins des employés. En comprenant comment une évaluation bien conçue peut renforcer la motivation, réduire les conflits et améliorer les relations interpersonnelles, les entreprises peuvent créer un environnement de travail plus harmonieux et productif. De plus, cette étude aide à aligner les objectifs individuels avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, tout en favorisant le développement personnel et professionnel des employés. En fin de compte, elle vise à optimiser la satisfaction des employés, ce qui contribue à une meilleure performance organisationnelle et à une plus grande stabilité des équipes.

Pour saisir ces précautions et détecter les anomalies dans l'évaluation du personnel et la satisfaction des employés, notre dissertation sera divisée en trois chapitres :

- L'introduction général dédié à la présentation du contexte et des objectifs de la recherche, ainsi qu'à la discussion de la pertinence managériale et théorique, suivi d'une introduction à l'organisation d'accueil.

- Le premier chapitre couvrira la revue de la littérature et le cadre conceptuel, présentant l'approche théorique et les principaux concepts de notre recherche.
- Le deuxième chapitre se concentrera sur le cadre méthodologique, détaillant l'approche de recherche suivie dans cette dissertation, ainsi que les outils et procédures de collecte de données utilisés au cours de notre recherche.
- Dernier chapitre présentera les résultats de notre enquête, accompagnés des interprétations de ces résultats.
- La conclusion générale

CHAPITRE 1

La Revue littérature et le cadre conceptuel

Ce chapitre, principalement théorique, explore en profondeur les fondements conceptuels de notre étude. Nous avons d'abord réalisé une revue de la littérature, établissant ainsi une base solide à partir des travaux antérieurs sur notre sujet. Cette analyse approfondie de divers articles pertinents a permis d'identifier les perspectives et les idées des auteurs dans notre domaine d'étude.

Ensuite, nous nous sommes concentrés sur le développement du cadre conceptuel de notre recherche. Ce cadre vise à présenter et à expliquer les deux principales variables : l'évaluation du personnel et la satisfaction des employés. Ce cadre conceptuel sert de référence théorique essentielle pour guider notre étude en définissant clairement les concepts clés et en établissant les relations entre ces variables centrales.

Section 1 : Revue de la Littérature

Après avoir exploré de nombreux travaux scientifiques sur le thème de l'évaluation du personnel et ses effets sur la satisfaction des employés, l'objectif de la revue de la littérature est de construire un cadre conceptuel axé sur les théories. Nous avons orienté notre travail pour élaborer un plan qui soit adapté aux problématiques de notre recherche.

Les écrits des auteurs les plus pertinents pour notre thème ont été sollicités dans cette revue de littérature afin d'obtenir une compréhension claire du sujet étudié. Nous commencerons par présenter les théories explicatives les plus anciennes, puis nous passerons aux résultats des recherches touchant notre sujet, "l'évaluation du personnel", et enfin, nous discuterons des articles liés à cette variable.

1. Évaluation du Personnel

Notre recherche se concentre sur un examen approfondi des fondements théoriques de notre sujet, explorant les différents courants et approches qui ont abordé le phénomène étudié. Nous avons consulté plusieurs sources, y compris des auteurs tels qu'Éric Campoy, E. Maclouf, K. Mazouli, Claude Bernatchez, Éline Nicolas et Jean-Marie Peretti, entre autres, pour obtenir des perspectives diverses sur le sujet.

Nous avons également souligné l'importance stratégique et économique de l'évaluation du personnel dans les organisations contemporaines, en citant Jean-Luc Bernaud à cet égard.

L'évaluation du personnel est présentée comme une étape cruciale pour atteindre les objectifs prédéfinis au sein de l'entreprise, comme le soulignent les travaux de Crozet Martory, Bernard, Daniel, Solnik, Bruno et Guillot-Soulez Chloé. Enfin, nous avons identifié le livre de Thietart Raymond-Alain comme guide pour notre méthodologie de recherche, indiquant ainsi une approche structurée pour aborder notre sujet.

- L'article académique intitulé "On the Tragedy of Personnel Evaluation" de Momme von Sydow et Niels Braus (2016) aborde les aspects négatifs potentiels ou les "tragédies" associés à l'évaluation du personnel. L'article explore comment, dans des situations de dilemme social, les individus peuvent privilégier leurs intérêts locaux et égoïstes, ce qui peut entraîner une réduction du gain global pour leur groupe, voire pour eux-mêmes. Les auteurs appliquent ces concepts au contexte de l'évaluation et de la sélection du personnel, soulignant comment les responsables des ressources humaines peuvent être influencés pour privilégier des critères individuels au lieu d'optimiser le gain global pour l'entreprise. Les résultats des expériences suggèrent que la plupart des participants tendent à se concentrer sur les comparaisons individuelles plutôt que sur la contribution globale à un groupe, ce qui peut conduire à une évaluation plus négative des employés ayant les meilleurs effets globaux pour l'entreprise. (Sydow & Niels Braus, 2016)

- L'article académique intitulé "Evaluation of Personnel Performance Within a Company's HR Département", par Nicoleta Isac et Waqar Badshah (2018), examine l'évaluation des performances en gestion des ressources humaines comme une pratique essentielle pour mesurer l'efficacité des employés dans l'accomplissement de leurs tâches et leur engagement envers leurs responsabilités. Ce processus inclut l'évaluation des résultats obtenus ainsi que le potentiel physique, intellectuel, professionnel et managérial des employés par rapport aux objectifs et exigences de leurs postes. Il est crucial que cette évaluation soit systématique, intégrée à la politique de l'entreprise et formalisée pour faciliter le dialogue entre employeurs et employés. Les résultats de l'évaluation ont révélé plusieurs aspects clés : la majorité du personnel détient des diplômes d'enseignement supérieur et travaille dans son domaine d'étude, les tâches effectuées sont complexes, nécessitant une expérience professionnelle significative, et la collaboration au sein du département est valorisée avec un climat de respect mutuel. Cependant, des problèmes de communication et la nécessité de formation continue ont été identifiés, suggérant des engagements pour le développement professionnel. (Isaac & Waqar Badshah, 2018)

-La thèse d'Elise Rosman (2022) sur le système d'évaluation continue chez Ion Beam Applications (IBA) vise à examiner la transition vers ce système dans le cadre de son programme "At Our Best", suite aux limites observées dans son système d'évaluation annuel en termes d'agilité et de flexibilité. L'étude est basée sur une méthodologie qualitative impliquant des entretiens semi-structurés avec diverses parties prenantes de l'entreprise, y compris des employés, des managers et des membres des ressources humaines, totalisant douze participants. Les résultats de ces entretiens indiquent que la nouvelle approche est généralement perçue comme pertinente, flexible et adaptable, avec une appréciation particulière pour les conversations régulières avec les managers. Cependant, il semble que cette méthode d'évaluation ne convienne pas à tout le monde de la même manière, et des avantages et inconvénients sont soulignés par les répondants, certains exprimant des déceptions et frustrations, notamment concernant l'impact sur la rémunération, qui peut varier selon le niveau hiérarchique des employés. Les participants ont également identifié des domaines d'amélioration dans le système d'évaluation, discutés à la lumière de la littérature pertinente. (Rosman, 2022)

2. le contentement des employés :

La satisfaction au travail, en tant qu'attitude envers l'emploi, a été l'objet de nombreuses études portant sur ses conséquences sur le comportement des individus. Ce concept a évolué au fil du temps et est perçu de différentes manières selon les théories et les écoles de pensée en philosophie et en psychologie. Des controverses ont émergé, intégrant souvent certains aspects de certaines théories tout en ignorant d'autres.

Dans la littérature, la conceptualisation de la satisfaction au travail est explorée de diverses manières, englobant plusieurs dimensions du travail. Selon différentes perspectives, la satisfaction au travail peut être définie comme le sentiment de gratification et d'accomplissement lié aux caractéristiques de l'emploi et de l'environnement de travail ((Churchill et al. & Gill et Al, 2009) .Il s'agit également de l'évaluation personnelle de la situation au travail, incluant des sentiments de satisfaction ou d'insatisfaction, de joie ou d'abattement, ainsi que la perception des récompenses par rapport à l'effort fourni (Bettencourt & L. A., & Brown, S. W, 2024)

La satisfaction au travail, Alice Le Flanchec, Astrid Müllenbach, Jacques Rojot, 2015

La satisfaction au travail (ST) présente plusieurs caractéristiques fondamentales :

Complexité : La ST est un indicateur complexe car un niveau élevé de satisfaction ne garantit pas nécessairement que tout va bien. Parfois, les individus peuvent exprimer une satisfaction résignée

ou une pseudo-satisfaction, surtout en période économique difficile, plutôt que de rester durablement insatisfaits. Par conséquent, les niveaux élevés de ST doivent être interprétés avec prudence, notamment en tenant compte d'autres indicateurs moins favorables, comme un taux élevé de rotation du personnel.

Multifactorielle : La ST est influencée par de nombreux facteurs, allant de l'autonomie au salaire en passant par les relations avec les collègues. On peut distinguer les facteurs intrinsèques liés à l'activité de travail et les facteurs extrinsèques liés aux conditions dans lesquelles elle est réalisée. Contrairement à ce que postulait Herzberg, la recherche moderne indique que ces deux types de facteurs contribuent à la fois à la satisfaction et à l'insatisfaction au travail.

Reflète des attentes : La ST reflète les attentes, les désirs et les valeurs des individus par rapport à leur travail, et non uniquement leurs besoins objectifs pour maintenir leur santé. Ainsi, la ST ne constitue pas en soi un indicateur de santé, mais plutôt une mesure de la satisfaction liée aux attentes individuelles. (Valléry, Gérard Valléry, Marc-Éric Bobillier, & -Chaumon, É, 2019)

Subjectivité : La ST est subjective par nature et ne constitue pas un indicateur de la qualité objective des emplois et des situations de travail. Deux individus travaillant dans des contextes similaires peuvent avoir des niveaux de satisfaction différents en fonction de leurs attentes respectives. Cette subjectivité n'annule pas l'importance de la ST, car elle influence les comportements des individus au travail.

Dans le contexte actuel marqué par une tension sur le marché de l'emploi et un taux de chômage élevé, les perspectives de licenciement et les attentes concernant l'évolution future de la relation d'emploi jouent un rôle crucial. Ces variables revêtent une importance particulière dans notre étude, étant donné l'évolution de la relation d'emploi et l'incertitude accrue induite par la crise économique. Il est ainsi pertinent d'explorer le rôle des anticipations des salariés face à ces incertitudes et leur influence sur leur satisfaction au travail.

(FLANCHEC, Astrid Mullenbach, & Jacques Rojot, Favoriser la satisfaction au travail : les apports de l'enquête REPONSE 2011, 2015)

l'impact de la gestion des talents sur la satisfaction des employés et performance de l'entreprise commerciale de l'économie numérique

L'objectif de notre étude était d'évaluer l'impact de la gestion des talents sur la satisfaction des employés et la performance globale des entreprises dans l'économie numérique actuelle. Nous avons adopté une approche qualitative, utilisant des entretiens validés par trois experts, menés auprès de cinq individus

travaillant dans une entreprise commerciale axée sur le recrutement de talents. Pour analyser et interpréter les données recueillies, nous avons utilisé l'analyse de contenu et la version d'essai de Nvivo. Nos résultats indiquent que la performance globale de l'entreprise est étroitement liée à la satisfaction des employés. De plus, notre étude souligne le rôle crucial de la gestion des talents dans le contexte de l'économie numérique, en mettant en évidence son importance pour attirer, retenir et satisfaire les talents au sein des entreprises commerciales.

La gestion des talents est devenue cruciale pour les entreprises à l'ère numérique, où attirer, développer et retenir des employés talentueux est essentiel pour maintenir la compétitivité. Les marchés du travail évoluent rapidement en raison de la transformation numérique, ce qui rend la rétention des talents encore plus difficile pour les départements des ressources humaines. L'objectif de la gestion des talents est de promouvoir le bonheur tant des dirigeants que des employés, en recrutant, développant et récompensant ces talents, tout en renforçant leurs compétences technologiques. L'égalité des chances et la diversité sont également des éléments clés de cette stratégie, en plus de garantir des décisions justes. Lorsque les employés sont satisfaits du processus de recrutement et du développement professionnel, cela se traduit par une meilleure rétention, une plus grande satisfaction au travail et une performance accrue de l'entreprise. La gestion des talents vise à réduire le roulement du personnel et à retenir les talents indispensables pour l'entreprise. En fin de compte, les entreprises prospèrent grâce à des employés talentueux et satisfaits, qui adhèrent aux politiques et à la gestion de l'entreprise. L'utilisation des technologies numériques dans le recrutement, telles que les applications mobiles et les sites web spécialisés, permet aux entreprises de trouver des talents adaptés à leurs besoins de manière efficace et rapide. Les employés exceptionnels peuvent améliorer leurs performances en acquérant de nouvelles compétences et en s'adaptant aux technologies numériques, ce qui contribue à l'amélioration globale de la performance de l'entreprise. En résumé, la gestion efficace des talents et l'adoption des outils technologiques appropriés sont essentielles pour réussir dans l'économie numérique d'aujourd'hui (hamoumy & Malika akious, 2022)

Psychologie de la motivation au Travail : clé de la performance et du bien-être des employés,2024, Frédérique Korzine

À mesure que les défis économiques et technologiques se développent et évoluent, la compréhension des leviers psychologiques de la motivation au travail devient de plus en plus cruciale pour les dirigeants et les gestionnaires d'équipes.

La motivation au travail se divise généralement en deux catégories : intrinsèque et extrinsèque. La motivation intrinsèque émane de l'intérieur de l'individu et est souvent associée à des aspirations personnelles telles que l'épanouissement, la curiosité ou le désir d'atteindre l'excellence. En revanche, la

motivation extrinsèque est influencée par des facteurs externes tels que la rémunération, la reconnaissance ou la crainte de la sanction. Une approche équilibrée de ces deux formes de motivation peut conduire à une amélioration de la performance et de la satisfaction au travail

L'autonomie et la reconnaissance jouent un rôle crucial dans la motivation des employés. Des études ont montré que les employés qui se sentent autonomes et reconnus dans leur travail sont généralement plus motivés et engagés. Il est donc important de créer un environnement de travail où les employés ont la liberté de prendre des initiatives et où leurs efforts sont reconnus et valorisés

Le leadership joue un rôle essentiel dans la motivation des équipes. Les bons leaders ne se contentent pas de diriger et de déléguer, mais ils écoutent, soutiennent et encouragent également leurs employés. Ils sont capables d'identifier les besoins individuels de chaque membre de leur équipe et les aident à réaliser leur plein potentiel.

Le coaching de carrière est devenu un outil indispensable dans le développement professionnel, surtout à une époque où les carrières sont de plus en plus variées et évolutives

Défis et solutions pour la motivation à distance

Avec l'essor du télétravail, maintenir la motivation des employés à distance est devenu un défi majeur pour les entreprises. Pour relever ce défi, des solutions innovantes sont nécessaires, telles que l'utilisation de technologies collaboratives, l'organisation de réunions régulières et la reconnaissance des succès à distance.

La motivation au travail est un domaine complexe mais crucial pour la santé et la performance d'une entreprise. Une compréhension approfondie des principes psychologiques de la motivation peut aider les entreprises à créer des environnements de travail plus épanouissants et productifs, bénéfiques tant pour les employés que pour l'organisation dans son ensemble (Fredérique, 2024)

Section 02 : le cadre conceptuel

1. l'évaluation du personnel :

1.1 Définition de l'évaluation :

-L'origine du terme "évaluation" est liée à la notion de valeur, impliquant l'appréciation de la valeur d'une action. Évaluer signifie se concentrer sur les résultats obtenus, indépendamment de la personne qui les a obtenus.

L'évaluation des ressources humaines consiste en un ensemble de procédures systématiques visant à juger les qualifications et les mérites des membres de l'organisation. Cette définition met l'accent sur les qualifications individuelles au sein de l'organisation. L'évaluation représente un moment crucial dans la vie de la personne évaluée car elle permet de faire le point sur sa situation et de voir les possibilités d'évolution. L'évaluation présente beaucoup d'enjeux dont le manager doit être conscient, puisque c'est lui qui a la charge de l'évaluation (Thévenet., C.Dejoux. , E. Marbot. E. , & Normand. A.F. Bender. Silv, 2012)-Selon **CLAUDE LEVY-LEBOYER** : « la sagesse de la décision dépend de la qualité de l'évaluation, donc de la pertinence des méthodes utilisées pour juger l'adaptabilité de l'individu au poste ou à la fonction auquel on va l'affecter ».

« Toute décision concernant un individu suppose une évaluation de ses aptitudes, de ses connaissances acquises, souvent aussi de sa personnalité et de ses qualités sociales » il ajoute aussi les résultats de l'évaluation ont une influence directe sur la situation de l'employé dans l'entreprise, sur sa rémunération et sa carrière future.

Avant d'explorer les différentes opinions de l'évaluation proposées par divers auteurs, il est pertinent de clarifier le concept même d'évaluation.

Dans un contexte ordinaire, évaluer peut-être interpréter comme un acte de jugement, d'estimation, d'appréciation, de mesure ou de pondération. ((Claude Levy Leboyer, 2003)-Évaluer signifie apprécier, analyser, estimer, juger. En coopération internationale, l'évaluation est définie comme « l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou achevé(e), de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et le degré de réalisation des objectifs et de définir leur efficacité pour le développement, leur efficacité, leur effet à long terme et leur durabilité. Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles, qui permettent l'intégration des enseignements tirés dans le processus décisionnel des bénéficiaires et des mandants. » (OCDE, 2023)

En résumé L'évaluation, au cœur du domaine des ressources humaines, consiste à analyser les performances et les compétences des membres d'une organisation

Les résultats de l'évaluation ont un impact direct sur la carrière, la rémunération et le statut professionnel des employés. En somme, l'évaluation représente un processus clé pour évaluer, développer et récompenser les talents au sein d'une organisation.

1.1.1 la place de l'évaluation du personnel dans le management et dans la gestion des ressources humaines :

L'évaluation du personnel constitue un outil de gestion des ressources humaines essentiel, permettant de surveiller le développement professionnel des employés au sein d'une organisation. Cette pratique engage non seulement les salariés eux-mêmes, mais aussi les équipes de direction et les services des ressources humaines.

➤ L'évaluation du personnel est une fonction clé du management :

En tant qu'outil au service du management, l'évaluation du personnel offre plusieurs avantages au manager :

- C'est l'occasion pour chaque salarié de faire le point sur son année écoulée et de définir des objectifs pour l'année à venir. Cela favorise les échanges entre le salarié et son manager, permettant à ce dernier de prendre connaissance des requêtes et des besoins de formation du salarié pour le développement de ses compétences.
- L'évaluation permet au manager d'évaluer la performance des salariés. C'est un moment privilégié pour être à l'écoute de ses collaborateurs. L'entretien d'évaluation sert également à stimuler l'engagement des collaborateurs et à renforcer leur adhésion au projet de l'entreprise.

➤ L'évaluation du personnel est une fonction clé de la gestion des ressources humaines :

Pour le service des ressources humaines, l'évaluation du personnel offre plusieurs avantages :

- Elle permet de cibler et de recommander des formations adaptées à chaque profil.
- Elle facilite l'identification et la reconnaissance des talents au sein de l'entreprise.

Elle aide à repérer et à gérer les demandes de mobilité des employés.

- Elle facilite la mise en place de plans de formation et de plans de carrière personnalisés.

Elle favorise l'interaction avec les collaborateurs de l'entreprise (sekiou)

1.2 Les objectifs

La rémunération : La fixation des salaires dépend en grande partie de l'existence d'une grille de rémunération, qui nécessite une évaluation préalable des qualifications et des compétences de chaque employé. De plus, les outils d'évaluation permettent de distribuer les augmentations de salaire et les primes aux employés les plus méritants.

-la promotion Un plan de promotion efficace doit prendre en considération à la fois les contraintes et les opportunités de l'entreprise, ainsi que les aspirations et les besoins du personnel. Ces derniers ne peuvent être pleinement pris en compte qu'avec l'utilisation d'outils d'évaluation appropriés. (DERBEL W. , L'ÉVALUATION DU PERSONNEL)

Jean-Marie PERETTI souligne que le système d'évaluation des performances doit permettre de mesurer la contribution individuelle de chaque employé, de favoriser son développement et de lier ces évaluations à la rémunération. Selon lui, la mise en place d'un tel système devrait viser plusieurs objectifs :

- Améliorer la gestion du capital humain.
- Favoriser la communication interne.
- Attirer l'attention des managers.
- Rationaliser les décisions concernant le personnel, telles que les mutations et les promotions.
- Évaluer les compétences actuelles et futures ainsi que le potentiel d'évolution.
- Analyser la situation du poste en prenant en compte l'efficacité, les récompenses, les méthodes de travail et la personnalité.
- Créer un environnement de travail favorable. (Jean-Marie Peretti, 2016)
- ***Selon Pierre Caspar (1990), l'évaluation a pour objectifs :**

Effectuer un bilan formel des activités réalisées et des résultats obtenus sur une période donnée.

-Gérer les ressources humaines en précisant la situation individuelle des employés en termes de compétences, de performances et de potentiel.

-Favoriser la clarté des relations interpersonnelles et la transparence au sein de l'entreprise.
("Caspar, . (S. L. Dolan., T. Saba. , & S.E. Jackson., 1990)

*L'évaluation des ressources humaines poursuit divers objectifs :

-Élaborer un cadre d'analyse pour identifier les aspects à évaluer.

-Évaluer l'intégration efficace et efficiente des pratiques de gestion des ressources humaines dans la planification et la stratégie de l'entreprise.

-Identifier les pratiques et politiques insuffisantes.

Mesurer les écarts entre la performance réelle et celle visée, puis prendre les mesures nécessaires pour les combler (R.S., 2008)

1.2 Critères d'évaluation

D'après D. Autissier et B. Simonin (2009), une multitude de critères quantitatifs et qualitatifs sont pris en compte lors de l'évaluation des ressources humaines :

- Respect des délais pour atteindre les objectifs préalablement fixés.
- Capacité à trouver des solutions.
- Rigueur et ponctualité dans le travail.
- Autonomie et sens de l'organisation.
- Esprit collaboratif et capacité à prendre des initiatives.
- Capacité à contribuer à la prise de décision.
- Réalisation des objectifs fixés.
- Équité et justice dans les interactions avec les parties prenantes et les collègues.
- Volonté d'accomplir efficacement les tâches et partage des connaissances et compétences.
- Intégration dans le groupe et soutien aux collègues.

- Gestion des réclamations clients.
- Capacité d'analyse et de synthèse.
- Stabilité émotionnelle et gestion des situations difficiles.

Ces critères permettent à l'entreprise et aux évaluateurs d'apprécier les efforts et les compétences de chaque employé, en mettant l'accent sur des aspects considérés comme essentiels pour la réussite de cette pratique. Ils fournissent des informations significatives sur les performances des employés. Cependant, ces critères évoluent en fonction de la stratégie organisationnelle, mettant davantage l'accent sur les qualités personnelles et la qualité du travail plutôt que sur les seuls résultats quantitatifs. (Autissier. D., B. Simonin (2009), Mesurer la performance du contrôle de gestion », les baromètres de la performance, éditions d'Organisation, paris)

1.3 Les méthodes d'évaluation :

Selon (Leboyer, (2003),)le facteur humain constitue le socle de la gestion d'entreprise et revêt une importance capitale, car il représente un élément déterminant pour la pérennité opérationnelle d'une entreprise. La direction des ressources humaines doit choisir la méthode d'évaluation du personnel la plus appropriée. Il existe diverses méthodes d'évaluation du rendement du personnel, et chaque organisation sélectionne celle qu'elle estime la plus pertinente pour atteindre ses objectifs. Parmi les cinq méthodes courantes, on peut citer :

•Les méthodes par objectif

1.3.1 Appréciation par traits :

D'après (Fourgous & Hervé-Pierre Lambert, 1991)cette méthode repose sur le principe selon lequel l'entreprise établit une liste de traits, également appelés critères d'évaluation, et demande aux supérieurs hiérarchiques de noter leurs subordonnés sur chacun de ces critères selon une échelle de 1 à 5. À titre d'exemple, l'American Association of Industriel Management (traduit par (Sekiou & al, 2001)illustre cette méthode dans le tableau ci-dessous :

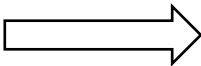
Performance insuffisante  Performance exceptionnelle

Table 1 - Grille de critères.

Critères d'évaluation	1	2	3	4	5
1 -Qualité de travail 2 - Quantité de travail 3 -Respect des consignes de sécurité 4 -Respect des consignes de travail 5 -Facilité d'assimilation des instructions relatives au travail courant 6 - Facilité d'assimilation des nouvelles connaissances 7 -Qualité personnel, conscience personnel, mémoire, maîtrise de soi					
8 -Appreciation d'ensemble	1	2	3	4	5
9 -Evolution par rapport à l'année	Progrès Important	Léger Progrès	Stagnation		Recul

Source : (fischacht & Sekiou et al , 2001)

1.3.2 Le classement par rang :

Le classement par rang est une méthode d'évaluation relativement simple qui implique de classer les employés les uns par rapport aux autres afin de distinguer ceux qui excellent de ceux qui ont besoin de progresser. Selon (werther & al, 1990), cette méthode permet à l'organisation de discerner les employés performants des moins performants. Cependant, (Allen, Shore, L. M., & Griffeth, R. W, 2003) remet en question l'utilité du classement par rang, arguant qu'il ne fournit

aucune valeur ajoutée aux employés et peut même les décourager de s'améliorer. Un autre inconvénient majeur de cette méthode, comme souligné par (Werther, 1990) est son incapacité à reconnaître et à évaluer de manière précise le rendement d'un employé, ce qui peut entraîner une démotivation chez ce dernier. En effet, le classement par rang offre peu d'informations utiles à l'employé pour améliorer son comportement et ses performances.

Le tableau ci-dessous montre un exemple d'une fiche d'évaluation par rang

Table 2 - fiche d'évaluation par rang

Méthode d'évaluation : Rangement		Confidentiel	
Important : Lire les instructions avant de commencer			
Classification du groupe :		Étude :	
Service :		Évaluateur :	
Liste des employés (par ordre alphabétique) ; inscrire le rang et le nom			
Employés du même groupe de travail	Catégorie Bon rendement (Le n°1 est noté 20pts) (Le n°10 est noté 1pt)	Classement	
		1	
		2	
		3	
		4	
		5	
		6	
		7	
		8	
		9	
		10	
	10		
	9		

		8	
		7	
		6	
		5	
		4	
		3	
		2	
		1	
<p>1. Examinez successivement la liste alphabétique et éliminez les noms qui ne vous sont pas familiers.</p> <p>2. Examinez successivement les noms qui restent et sélectionnez le meilleur individu. Inscrivez son nom au rang 1 en haut.</p> <p>3. Examinez successivement les noms qui restent et sélectionnez l'individu le moins bon. Inscrivez son nom au rang 1 en bas.</p> <p>4. Sélectionnez le deuxième meilleur individu et inscrivez son nom au rang 2 en haut.</p> <p>5. Sélectionnez le deuxième meilleur individu et inscrivez son nom au rang 2 en bas.</p> <p>6. Continuez ainsi 'us qu'au dernier nom de la liste.</p>			

Source : (Sekiou & al, 1992)

1.3.3 L'Evaluation par pairs

Lors de l'évaluation par les pairs, il est essentiel de clarifier les attentes et le rôle de chaque membre du groupe. Cela peut inclure la fourniture d'exemples de travaux et d'évaluations pour illustrer les critères de la grille d'évaluation. Les travaux présentés en exemple ne doivent pas nécessairement être des productions excellentes, mais ils doivent servir à démontrer chaque critère de manière claire.

Il est recommandé de permettre aux étudiantes et aux étudiants de s'exercer à utiliser la grille en leur fournissant des échantillons de travaux. Il est également important d'expliquer le niveau et la nature de la rétroaction attendue, en fournissant des exemples sur lesquels ils peuvent se baser.

Si possible, établissez un temps moyen à consacrer à l'évaluation de chaque travail pour guider les membres du groupe dans leur processus d'évaluation. Restez disponible et à l'écoute tout au long du processus pour fournir du soutien et assurer les suivis nécessaires. (pairs, 2024)

Table 3 - La méthode d'Evaluation par pairs

La méthode d' Evaluation par pairs	
Document à remplir individuellement par chaque salarié	
Nom de l'évaluateur	Prénom
Emploi :	Code du poste
Service :	Date de l'évaluation .../.../

Les règles de cette évaluation

- Il s'agit de noter les personnes avec lesquels il y a eu des relations de travail au cours de l'année par leurs collègues. Les évalués ne voient pas le présent document. Le coordinateur du présent document est tenu de noter les informations livrées par le personnel sans discuter à propos de leur opinions. - Faire un entretien avec chaque membre du groupe isolément des autres. - Chaque évalué donne une attribution sur chacun de ses collègues

XX Un excellent employé

X Un bon employé Sans avis

(-) Un mauvais employé

(--) Un employé médiocre

Bilan de l'évaluation

	Ali.L	Miloud.A	Salah.J	Walid.D	Besbes.T	Total
Ali.L	<input type="text"/>	XX	X	(--)	X	2
Miloud.A	XX	<input type="text"/>	X	(-)	XX	4
Salah.J	X	(-)	<input type="text"/>	(--)	XX	0
Walid.D	XX	X	XX	<input type="text"/>	XX	8
Besbes.T	X	(-)	XX	(--)	<input type="text"/>	0

Signature du rapporteur du présent document

Source : (DERBEL W. , (IHEC-Carthage) , 2016)

1.3.4 Les « Assessment Centers » ou Centres d'évaluation

L'assessment center, également appelé centre d'évaluation ou bilan comportemental, constitue plus un ensemble de techniques qu'un outil en soi. Il repose sur l'observation des participants lors de mises en situation au sein d'un même lieu, évalués par des personnes compétentes telles que des responsables ou des collègues (Thornton, , G. C. III, & Rupp, D. E., 2006) (Mercier & Géraldine Schmidt, 2017)

Cette approche est largement adoptée par les grandes entreprises pour évaluer leurs cadres, qu'ils soient déjà en poste ou en cours de recrutement. L'objectif principal du centre d'évaluation est de recréer des situations de travail réalistes à travers divers exercices de simulation, permettant ainsi de mettre en lumière les comportements recherchés. par des personnes compétentes telles que des responsables ou des collègues (Thornton, , G. C. III, & Rupp, D. E., 2006)

Selon BOEHM, spécialiste de cette méthode, un centre d'évaluation comprend six éléments clés ((ChristanBalicco.)

- Un système d'évaluation visant à identifier le potentiel des cadres.
- L'utilisation de différentes techniques d'évaluation.
- Une focalisation sur l'évaluation des comportements en lien avec l'expérience vécue.
- L'intervention de plusieurs spécialistes de l'évaluation.
- Une observation et une évaluation des comportements de plusieurs candidats.
- Une séparation claire entre les phases d'observation et d'évaluation.

Cette approche se distingue par l'utilisation d'une variété de techniques d'évaluation et met l'accent sur l'observation et l'évaluation des comportements des participants.

- Plusieurs observateurs ;
- La standardisation de la procédure ;
- La relation entre exercices réalisés et fonction simulée.

Le centre d'évaluation est la combinaison de plusieurs techniques : entretiens individuels,

Collectifs, simulations individuelles ou collectives, tests psychologiques (d'aptitude, de Personnalité).

En ce qui concerne le choix des outils, cela dépend des objectifs fixés (recrutement, évaluation, Définition des besoins de formation) ; du type de poste concerné et des moyens disponibles.

La démarche d'évaluation implique généralement une session d'une durée moyenne d'un à trois jours, pendant lesquels les locaux du centre d'évaluation sont réservés. Un groupe de maximum 12 participants est rassemblé, accompagné de plusieurs évaluateurs chargés d'observer les exercices et de fournir des retours à la fin de la session. Ces évaluateurs notent leurs observations.

Pour assurer le succès de cette démarche, plusieurs facteurs sont essentiels (Schmidt. & E. Mercier,) Une identification claire des besoins et des objectifs de l'évaluation.

- La définition précise des postes de travail concernés, y compris les missions, les compétences nécessaires, ainsi que les qualités comportementales à évaluer chez les participants. Le lien entre le poste et les exercices proposés constitue le fondement du centre d'évaluation.
- La formation adéquate des évaluateurs pour qu'ils puissent mener à bien leur mission.
- Un contrôle et un suivi rigoureux de la validité des décisions prises à la suite de l'évaluation.
- Un suivi attentif de la rentabilité du centre d'évaluation.
- La fourniture de retours de qualité et précis aux participants évalués afin de les aider à comprendre leurs performances et à identifier des pistes d'amélioration.

En résumé, les centres d'évaluation sont considérés comme la méthode la plus fiable pour prédire le succès professionnel. Les différents exercices utilisés visent tous à observer et à évaluer le comportement des participants dans des situations variées, souvent similaires aux contextes professionnels réels.

1.3.5 Direction par objectif (D.P.O)

La méthode de la DPO, selon Foucher et al. (1993), se décompose en deux étapes distinctes. Tout d'abord, lors de la première partie de l'entrevue, l'évaluateur et l'évalué font le bilan de l'année

précédente en se référant aux objectifs définis lors de l'entretien annuel précédent. Ensuite, lors de la seconde partie, ils fixent une nouvelle liste d'objectifs pour l'évaluer pour l'année à venir. Ce processus de Dialogue Permanent d'Objectifs (DPO) constitue un moyen constant de communication entre le supérieur et le subalterne, reposant sur une structure formelle. Les objectifs convenus sont quantifiables et réalistes, et l'employé s'engage à les atteindre dans un délai défini. Après cette période, une nouvelle rencontre a lieu pour évaluer la performance de l'employé par rapport à ces objectifs.

Cette méthode présente plusieurs avantages, notamment la clarté et la précision dans la définition des objectifs et des critères d'évaluation, ainsi que l'implication du personnel dans son propre processus d'évaluation. Contrairement à d'autres méthodes qui se concentrent sur les traits de personnalité, la DPO se focalise sur les résultats obtenus.

(Charret, 2013) souligne que cette méthode est particulièrement populaire pour évaluer les cadres ou d'autres membres du personnel pour lesquels il peut être difficile d'identifier ou d'observer les comportements souhaitables. Cependant, elle peut rencontrer des problèmes en pratique, notamment lorsque les parties impliquées accordent trop d'importance aux résultats au détriment de la méthode pour les atteindre. De plus, le rôle double de l'évaluateur en tant que conseiller et juge peut poser des défis.

Selon **Walid Derbel** la méthode par objectifs, introduite par Mac Gregor dans les années 1960, était à l'origine conçue comme un outil de gestion participatif et de développement, aligné sur les principes de la théorie Y. Cette approche visait à donner aux employés une plus grande autonomie en leur permettant de définir leurs propres objectifs, afin de favoriser leur motivation intrinsèque.

Dans cette méthode, les objectifs à atteindre sont déterminés avant la période d'évaluation, avec une meilleure chance de succès lorsque les tâches sont clairement identifiées et réparties de manière adéquate. Son application requiert plusieurs conditions, telles que la collaboration entre le supérieur et le subordonné dans la définition des critères d'évaluation, la focalisation de l'évaluation sur les résultats plutôt que sur les individus, la nécessité que les objectifs soient mesurables ou observables, et leur révision périodique.

Les avantages de cette méthode résident dans son encouragement au développement des valeurs collaboratives, son utilité pour l'organisation et le contrôle du travail, ainsi que dans sa promotion de l'initiative et de la participation des employés.

Cependant, cette approche présente également des inconvénients. Elle est principalement applicable aux cadres et aux cadres supérieurs, ce qui la rend moins adaptée aux travailleurs non qualifiés. De plus, la mesure des performances reste subjective et ne permet pas toujours des comparaisons objectives entre les individus.

En résumé, la méthode par objectifs offre des avantages en termes de développement personnel et d'organisation du travail, mais nécessite une adaptation et une prise en compte de ses limites pour une application efficace dans divers contextes professionnels (DERBEL .. W.)

- **Les méthodes axées sur les compétences :**

L'application des compétences est conduite en permanence à porter un jugement sur autrui pour savoir quelle attitude adopter à son endroit. Dans l'entreprise ce jugement s'inscrit dans le cadre de rapports hiérarchique. C'est une pratique de gestion de personnel dans laquelle un membre de l'entreprise, cadre ou agent de maîtrise, mandaté par sa direction, porté un jugement sur les conduites de collaborateurs au sur leur résultats (Gilberte & Géraldine Schmidt, 1999)

a. L'auto-évaluation

Bien que parfois utilisée lors des entretiens, la méthode d'auto-évaluation n'est généralement pas considérée comme un outil de sélection, mais plutôt comme une technique couramment employée dans le domaine de la formation. Elle est souvent critiquée pour sa subjectivité.

L'auto-évaluation consiste pour un individu à estimer sa propre valeur et son image. Elle permet de favoriser la réflexion sur soi et d'évaluer avec précision ses propres compétences, ce qui peut réduire les erreurs d'attribution et faciliter l'acceptation des domaines à améliorer. Cette démarche permet également aux collaborateurs de prendre conscience des critères de performance nécessaires pour leur poste ou leur évolution professionnelle, souvent à l'aide de guides d'évaluation ou de listes de compétences.

Cependant, l'auto-évaluation est critiquée pour sa faible fiabilité, ce qui conduit certains à s'opposer à son utilisation dans les processus de sélection ou d'évaluation professionnelle. Si elle est utilisée,

elle doit l'être avec prudence, car les objectifs et les enjeux peuvent varier selon la situation. (Bais, 2017)

b. Le 360° feedback

L'évaluation en 360° repose sur un principe simple : évaluer les compétences d'un individu à partir de référentiels complétés par divers acteurs, notamment :

- L'individu lui-même ;
- Son supérieur hiérarchique ;
- Ses collègues de travail ;
- Ses subordonnés directs ;
- Des parties prenantes externes à l'entreprise, telles que les actionnaires, les clients, les fournisseurs, etc.
- **Les avantages du 360° sont multiples :**
- Il se base sur des référentiels de compétences, ce qui permet de centrer l'évaluation sur des résultats concrets et sur les processus nécessaires pour les atteindre, tels que le leadership ou les relations interpersonnelles.
- Il offre une vision élargie des forces et des faiblesses de l'individu en recueillant des informations auprès de plusieurs personnes, ce qui renforce la fiabilité de l'évaluation.
- Il réduit les risques liés à l'évaluateur unique en impliquant plusieurs personnes, ce qui garantit une plus grande objectivité dans les réponses.
- Cependant, malgré ses nombreux avantages, le 360° n'est pas considéré comme un outil miracle qui convient à toutes les situations et à tous les contextes selon les spécialistes.

(GUERRERO S. , 2023)

-Le 360° présente plusieurs limites :

- L'implication de plusieurs évaluateurs peut complexifier et alourdir le processus d'évaluation, entraînant des coûts de gestion plus élevés et des délais prolongés pour obtenir les retours des collaborateurs.
- Les employés peuvent être réticents à participer, surtout s'ils doivent évaluer leur hiérarchie, et les managers peuvent également être peu enclins à être évalués par leurs subordonnés.
- L'efficacité du 360° dépend de son intégration dans un plan de développement personnel. L'anonymat des réponses est crucial pour garantir la fiabilité des résultats, et il doit être associé à un plan de formation, avec un soutien supplémentaire tel qu'un tuteur ou un coach pour renforcer les compétences à améliorer.

En dépit de ces limites, le 360° offre des perspectives prometteuses pour améliorer les processus d'évaluation des ressources humaines en entreprise. (Sylvie GUERRERO, 2023)

1.4 Les outils de l'évaluation :

1.4.1 L'Observation :

Les facteurs psychologiques liés à la perception, à l'attention et à la reconnaissance influencent l'observation. (Feldman, 1981) discute dans ses écrits des processus cognitifs, qu'ils soient conscients ou inconscients, qui jouent un rôle déterminant dans la perception des évaluateurs à cette étape

1.4.2 L'entretien :

L'entretien individuel, souvent conduit entre un employé et son supérieur hiérarchique direct, demeure la méthode privilégiée dans de nombreuses entreprises. Il offre à la direction un moyen d'évaluer la contribution de chaque employé à la valeur globale de l'entreprise. Cet entretien constitue une référence essentielle pour les prises de décision en matière de gestion des ressources humaines. Il sert simultanément de levier de développement pour les employés et de méthode de management pour les supérieurs hiérarchiques (Thévenet, Cécile Dejoux, Elionore Marbot, & Etienne Normand. , 2012)

Définition et objectifs

L'entretien, véritable rencontre complexe entre deux individus ou plus, est inévitablement teinté de subjectivité. Il se produit généralement dans un contexte organisationnel ou financier, impliquant souvent deux parties au sein d'une entreprise ou d'un cabinet. Cette interaction en face-à-face revêt des enjeux spécifiques qui transcendent les simples discussions, faisant de chaque échange une occasion.

L'entretien revêt une triple utilité :

1. Établir une connexion avec le sujet (aspect relationnel et humain). Cette rencontre va au-delà de la simple lecture du CV, permettant d'approfondir la compréhension du candidat tout en dissipant les préjugés initiaux.
2. Rassembler un ensemble d'informations pertinentes (aspect contextuel et rationnel). Ces données doivent être en adéquation avec la situation, complétant ainsi les informations fournies dans le CV, notamment lors d'un processus de recrutement.

Recueillir des impressions et des jugements (aspect subjectif et non rationnel). En pratique, l'entretien est souvent la première méthode utilisée pour évaluer un candidat. Outre la compréhension du profil, il permet également une évaluation subjective basée sur divers critères. En ce qui concerne la fiabilité de l'entretien, son utilisation est sujette à débat, mais des améliorations sont possibles en reconnaissant ses limites intrinsèques. (Balicco, 1999)

1.4.3 Les rapports

Sur la base d'un entretien individuel entre l'employé et l'employeur, ce dernier rédige un rapport où il mentionne les différences entre les résultats de l'année précédente et l'année en cours, les points de progrès de l'employé et les formations nécessaires qu'il le faut.

Les rapports sont souvent précisés et complets mais ils sont long à rédiger et ils peuvent avoir un manque de neutralité

1.4.4 Le questionnaire :

Outil d'observation organisé en une liste de questions, ouvertes et/ou fermées, conçues pour récolter une information spécifique, son objectif d'Obtenir des données quantitatives analysables

et comparables Analyser les degrés de satisfaction des personnes interrogées par rapport à des items précis Récolter des informations auprès d'un nombre d'individus relativement important

Les avantages :

Collecte d'informations auprès d'une large population avec un coût relativement faible Fiabilité des résultats obtenus, grâce à l'uniformisation des réponses (dans le cas des questions fermées) Rapidité avec laquelle les résultats peuvent être analysés Inexistence des biais que peuvent générer les animateurs dans le cadre des entretiens

Désavantages :

Possibilité d'expression des répondants réduite Obtention d'une image de la réalité relativement simplifiée Obtention d'informations en profondeur difficile Retour impossible sur des réponses peu claires et peu développées Impossibilité de garantir que toutes les questions obtiennent une réponse Difficulté, voire impossibilité de comprendre le « pourquoi » des réponses (Méthodes de recueil de données pour l'évaluation d'un cursus d'études, 2010)

1.4.5 Les tests psychologiques

De nos jours, l'évaluation des Soft Skills est un aspect essentiel dans l'entreprise, souvent négligé mais crucial pour la réussite professionnelle. Selon le Baromètre RH 2022, 40% des directeurs RH estime que la majorité des erreurs des employés sont dues à une mauvaise évaluation de ces compétences. Malgré cela, seulement 27% utilisent des tests psychométriques pour évaluer les employés. Les tests de personnalité professionnelle deviennent ainsi des outils incontournables pour une analyse approfondie du comportement professionnel

Le terme "test" provient de l'anglais "test", synonyme d'examen ou d'épreuve. Il a été introduit à la fin du XIXe siècle par le psychologue américain McK. CATELL, qui l'utilisa pour décrire un ensemble d'épreuves psychologiques, appelées alors "tests mentaux" (GUERRERO (. , 2009)

a. The big 5 :

- **Le test des Big Five ou OCEAN**
- **Objectif :** Ce test des 5 facteurs de la personnalité, ou OCEAN, évalue précisément le caractère d'une personne selon cinq dimensions : Ouverture à l'expérience, Caractère consciencieux, Extraversion, Amabilité, Névrose. Il offre une approche complète et fiable.

- **Pratique** : Un questionnaire d'auto-évaluation est proposé au candidat, qui choisit la réponse correspondant le mieux à son avis. Les résultats dévoilent les traits majeurs de personnalité.
- **Interprétation** : Les résultats aident à évaluer l'adéquation du candidat avec la culture de l'entreprise, nécessitant souvent un entretien de restitution pour nuancer, invalider ou confirmer les résultats. (Liane RH , 2024)

b. MBTI : l'aide à identifier et à comprendre l'impact du type de personnalité sur notre comportement

L'indicateur de personnalité MBTI est très intéressant dans une démarche de développement personnel mais également de développement de leadership. Il permet de comprendre les différences, les forces de la personnalité et par conséquent d'y capitaliser dessus, d'améliorer les relations personnelles et professionnelles et d'identifier les préférences en matière de leadership et de communication (Rh inspiration, 2021)

Basé sur la théorie des types psychologiques de Carl Jung, ce test propose de mettre en lumière la notion de préférences de votre personnalité au travers de 4 dimensions :

- Extraversion E ou Introversiion I : D'où l'individu tire son énergie et vers quoi il l'oriente spontanément ;
- Sensation S ou Intuition N : Le type d'information spontanément recueilli et auquel l'individu se fie ;
- Pensée T ou Sentiment F : Processus de prise de décisions ;
- Jugement J ou Perception P : Manière dont le sujet aborde le monde extérieur ((Perspective-rh.fr.com, 2024)

Figure 1 - représente les 4 dimensions de MBTI

Tempéraments		Keirsey				
NT Rationnels Recherchent du savoir	Ingénieurs	ENTP	L'Inventeur	Innovateur	Le Visionnaire	Le Chercheur
		INTP	L'Architecte	Concepteur	Le Penseur	Le Critique
	Coordinateurs	ENTJ	Le Maréchal	Meneur	Le Directeur	L'Entrepreneur
		INTJ	L'Organisateur	Perfectionniste	Le Scientifique	L'Analyste
NF Idéalistes Recherchent de l'identité	Avocats	ENFP	Le Champion	Communicateur	Le Charismatique	Le Psychologue
		INFP	Le Guérisseur	Zélateur	L'Idéaliste	Le Lyriste
	Mentors	ENFJ	Le Professeur	Animateur	Le Donateur	Le Mentor
		INFJ	Le Conseiller	Visionnaire	Le Protecteur	L'Humaniste
SJ Gardiens Recherchent de la sécurité	Conservateurs	ESFJ	Le Fournisseur	Nourricier	L'Aide à domicile	Le Bon vivant
		ISFJ	Le Défenseur	Protecteur	L'Infirmier	Le Conservateur
	Gestionnaires	ESTJ	Le Manager	Organisateur	Le Gardien	Le Directeur
		ISTJ	L'Inspecteur	Administrateur	Accomplit ses devoirs	L'Inspecteur
SP Artisans Recherchent des sensations	Amuseurs	ESFP	L'Artiste	Boute-en-train	L'Acteur	Le Politique
		ISFP	Le Compositeur	Conciliateur	L'Artiste	Le Médiateur
	Opérateurs	ESTP	Le Promoteur	Pragmatique	Le Faiseur	Le Légionnaire
		ISTP	Le Manuel	Praticien	Le Mécanicien	L'Artisan

Source : (mbti MYERS BRIGGS TYPE INDICATOR) INTRODUCTION AUX TYPES PSYCHOLOGIQUES)

c. Enneagram :

Le modèle Ennéagramme est un système symbolique qui décrit neuf types de personnalité fondamentaux, en s'inspirant de diverses traditions spirituelles. Il met l'accent sur l'unité des êtres humains en tant qu'entités spirituelles et offre un éclairage sur la compréhension et le dépassement des différences. C'est un outil de découverte de soi et de promotion de l'empathie et de la connexion entre individus de milieux divers. Le manager peut utiliser un questionnaire spécifique pour comprendre ses employés (Richard & Russ Hudson, 1999)

d. Le test PAPI (Personality and Preference Inventory)

Objectif : Très utilisé en France, ce test évalue le comportement et les motivations en milieu professionnel, basé sur 10 besoins et 10 rôles professionnels.

Pratique : Deux formes de tests existent : le PAPI-I (ipsatif) avec 90 paires d'affirmations, et le PAPI-N (normatif) soumettant 126 énoncés.

Interprétation : Un graphique présente 22 échelles réparties en sept grandes orientations, offrant un bilan sur les besoins, motivations, et préférences comportementales du candidat.

e. Le test SOSIE

Objectif : Créer le « sosie » professionnel du candidat, fournissant des informations sur sa personnalité, ses valeurs et ses sources de motivation.

Pratique : Un questionnaire de 98 items regroupe 20 dimensions, avec le candidat choisissant deux réponses parmi trois ou quatre affirmations.

Interprétation : Un profil psychologique apparaît, mettant en évidence neuf traits de personnalité et 12 valeurs, pouvant servir de support à un entretien pour discuter des résultats.

Les avantages du test de personnalité

- Cerner la personnalité des employés
- S'assurer de la compatibilité entre les employés et entreprises

Les limites du test de personnalité

- Gare à fiabilité variable des tests de personnalité
- Les tests ne se substituent pas à une stratégie de recrutement complète (Liane RH , 2024)

1.5 Les enjeux de l'évaluation du personnel :

L'évaluation ne constitue pas une fin en soi : elle n'est pas réalisée pour le simple fait d'évaluer. Elle revêt un intérêt pour plusieurs parties prenantes, dont l'entreprise, la direction des ressources humaines, les salariés et les managers. La finalité de l'évaluation diffère selon l'acteur impliqué.

Guy Boterf (Boterf G. L., 2011)

Pour l'entreprise

Les données provenant de l'évaluation jouent un rôle crucial dans l'amélioration des relations interpersonnelles et de la communication au sein de l'entreprise. Elles facilitent également une gestion efficace des équipes, favorisant le développement à tous les niveaux hiérarchiques. De plus, elles contribuent à renforcer la confiance des clients, des usagers et des actionnaires. (Boterf G. , l'ingénierie et l'évaluation des compétences, 2011)

Pour la direction des ressources humaines,

Les données issues de l'évaluation représentent une source précieuse. Elles servent de fondement pour prendre des décisions concernant la rémunération, la gestion des carrières, la mobilité interne et la formation des employés.

Pour le salaries

D'après Jean-Pascal Lapra, l'évaluation du personnel revêt une importance cruciale pour les salariés, car elle garantit la sécurité de leur emploi, favorise leur autonomie dans leurs fonctions et offre des opportunités d'évolution professionnelle. Ces enjeux sont valables pour tous les collaborateurs, indépendamment de leur position hiérarchique. La stratégie individuelle consiste à maintenir un équilibre entre ces trois aspects. Il est possible que le salarié décide de sacrifier l'un de ces critères s'il estime que cela peut améliorer les deux autres (Jean-pascal lapra, 2006)

Pour Les managers

Pour Les managers Pour le manager l'évaluation du personnel permet de piloter de la gestion des ressources humaine et les compétences et les performances au niveau de l'ensemble de l'entreprise et au niveau de ses diverses unités. L'évaluation permet au manager de faire un diagnostic pour son équipe, et à travers ce diagnostic le manager pourra :

Crier un climat favorable pour ces collaborateurs.

o Aligner les objectifs des collaborateurs et ceux de l'entreprise.

o Motivé les salariés. o Vérifier l'atteinte des objectifs.

o Fixation de nouveaux objectifs.

o La reconnaissance et la valorisation des compétences.

o Pronostiquer le potentiel des collaborateurs. (Trepo.G, 2002)

1.6 Les acteurs :

Dans le processus d'évaluation du personnel, différents acteurs interviennent :

1. **La direction générale ou la direction des ressources humaines** : Ces entités stratégiques initient la mise en place des systèmes d'évaluation. Leur engagement témoigne de la volonté

de placer l'humain au cœur des préoccupations de l'entreprise, nécessitant des objectifs clairs pour la réussite de l'évaluation.

2. **Les managers** : En tant que responsables de la gestion des équipes, les managers sont chargés de l'évaluation du personnel. Leur capacité à évaluer les employés affecte leur propre évaluation, soulignant ainsi l'importance de les former à cette tâche.
3. **Les collaborateurs** : Tous les employés sont concernés par l'évaluation du personnel. Ils doivent être informés de la procédure, de ses objectifs et de son déroulement afin de se préparer efficacement. Leur principale préoccupation réside souvent dans la crainte de la subjectivité des managers, ainsi que dans l'impact de l'évaluation sur leur carrière.
4. **Le personnel de la direction des ressources humaines** : Cette équipe exploite les données recueillies lors des évaluations, notamment pour identifier les besoins en formation au sein de l'entreprise.
5. **Les conseils extérieurs** : Les entreprises font souvent appel à des consultants externes pour obtenir de l'aide lors de la mise en œuvre de systèmes d'évaluation du personnel. Cela peut inclure des formations pour maîtriser les systèmes existants ou pour mettre en place de nouveaux systèmes d'évaluation, surtout lorsque l'entreprise le fait pour la première fois.

En résumé, l'évaluation du personnel mobilise la direction, les managers, les employés et le département des ressources humaines, chacun jouant un rôle crucial dans la mise en œuvre et la réussite de ce processus. (Boterf G. , l'ingénierie et l'évaluation des compétences, 2002)

2. le contentement des employées

2.1 Historique du concept de satisfaction

Pour mieux comprendre le concept de satisfaction au travail, il est essentiel de remonter aux origines et de retracer son évolution à travers différentes étapes. Selon Locke (1976), cette évolution peut être divisée en trois grandes écoles :

1. **L'école physico-économique**, influencée par le Taylorisme, mettait principalement l'accent sur les aspects physiques et économiques du travail, avec une focalisation sur l'efficacité et la productivité.
2. **L'école psychosociologique**, qui a donné naissance au courant des "Relations humaines", s'est développée à partir des travaux d'Elton Mayo. Cette approche mettait davantage

l'accent sur les relations interpersonnelles, le bien-être des employés et l'importance des aspects sociaux et psychologiques dans le contexte du travail.

3. **L'école du développement personnel**, largement influencée par les travaux de Frederick Herzberg, se concentrait sur l'épanouissement individuel au travail. Elle mettait en avant l'importance des facteurs intrinsèques au travail tels que la reconnaissance, les opportunités de développement et les réalisations personnelles pour promouvoir la satisfaction au travail.

Ces différentes écoles ont contribué à façonner notre compréhension de la satisfaction au travail à travers les décennies, reflétant les changements dans les perspectives et les priorités en matière de gestion des ressources humaines et de psychologie organisationnelle. (LOCKE E.A., 1996)

2.1.1 Modèles théoriques de la satisfaction au travail :

1. Théorie des besoins de Maslow : Selon cette théorie, la motivation de chaque individu est suscitée par le désir de satisfaire différents besoins. Maslow propose une hiérarchie des besoins, allant des besoins les plus élémentaires aux besoins les plus complexes, et suggère que les individus cherchent à les satisfaire dans cet ordre de priorité.

2. Théorie ERG d'Alderfer : Alderfer adapte la théorie des besoins de Maslow en proposant trois catégories de besoins : Existence, Relation et Croissance (ERG). Contrairement à Maslow, Alderfer suggère que ces besoins peuvent agir simultanément et que la motivation dépend de l'intensité de chaque besoin, laquelle est influencée par le degré de satisfaction.

3. Théorie bifactorielle de Herzberg : Herzberg et ses collègues distinguent deux catégories de facteurs en milieu de travail qui influencent la motivation de manière différente. Ils identifient des facteurs d'hygiène, qui peuvent éviter l'insatisfaction mais ne motivent pas nécessairement, et des facteurs de motivation, qui suscitent l'engagement et la satisfaction au travail

4. La théorie de l'équité d'Adams postule que les individus évaluent leur environnement de travail pour déterminer s'ils sont traités de manière équitable. Si cette comparaison conduit à une insatisfaction, l'individu ressent une tension causée par le sentiment d'injustice, qu'il cherche à réduire en réagissant et en mettant en œuvre des efforts pour restaurer l'équité perçue. Cette réaction motive les individus à agir. Adams souligne que chaque travailleur évalue ce qu'il apporte au travail (compétences, temps, expérience, etc.) par rapport à ce qu'il reçoit en retour (salaire, reconnaissance, tâches intéressantes, avantages sociaux, etc.), en comparant également avec ce que

d'autres collègues apportent et reçoivent. Cette comparaison influence le sentiment de justice ou d'injustice ressenti par l'individu. (Karima & Meftal sonia, 2016)

5. Theorie de motivation Herzberg, Frederick et Maslow

Herzberg a distingué deux types de facteurs influençant la satisfaction au travail : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

Herzberg a distingué deux types de facteurs influençant la satisfaction au travail : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

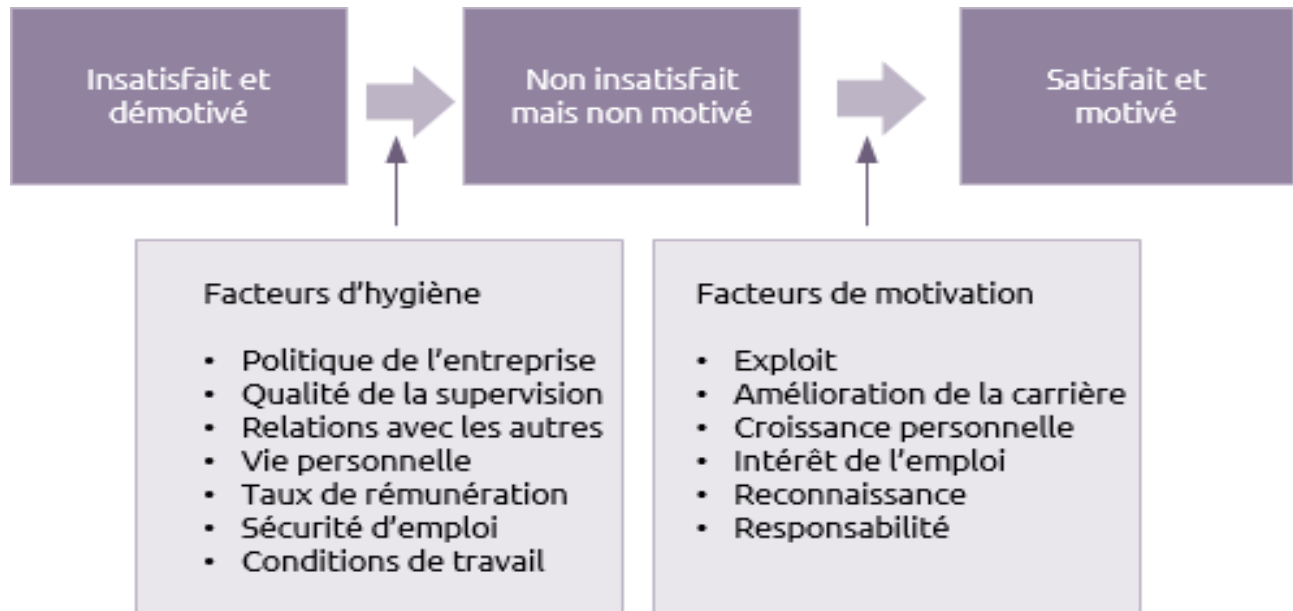
5.1 Les facteurs d'hygiène Che Herzberg Frederick

Tels que des politiques d'entreprise autoritaires, une rémunération insatisfaisante ou une sécurité d'emploi précaire, ne créent pas de motivation mais peuvent conduire à l'insatisfaction lorsque leur absence ou leur insuffisance est perçue. Lorsque ces facteurs sont satisfaisants, ils évitent l'insatisfaction mais ne génèrent pas de motivation particulière.

En revanche, les facteurs de motivation, comme un travail intéressant, des opportunités de réalisation personnelle et la reconnaissance, sont des éléments qui stimulent réellement la motivation et l'engagement au travail. Ces facteurs créent un sentiment de motivation chez les employés, même s'ils ne sont pas nécessairement mécontents.

En somme, les facteurs d'hygiène permettent de prévenir l'insatisfaction, tandis que les facteurs de motivation sont ceux qui suscitent véritablement la motivation au sein de l'équipe (. Hertzberg & Frederick , 1959)

Figure 2 - les facteurs de satisfaction au travail sont attribués à Herzberg et Maslow



Source: (. Hertzberg & Frederick , 1959)

5.2 Théorie de motivation Abraham Maslow

Abraham Maslow a consacré sa carrière à explorer les motivations humaines, en se concentrant particulièrement sur les besoins « supérieurs » de l'homme et sur les états de plénitude psychique. Sa célèbre hiérarchie des besoins, représentée sous forme d'une pyramide, distingue cinq niveaux de besoins : physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime de soi et d'accomplissement de soi. Maslow souligne que chaque niveau doit être satisfait avant que la personne ne puisse aspirer à satisfaire les besoins d'un niveau supérieur.

Bien que largement associé au domaine du management, Maslow a mené ses recherches principalement dans le domaine de la psychologie générale. Ce sont ses successeurs qui ont appliqué ses conclusions au monde de l'entreprise. Maslow insiste sur l'importance de satisfaire les besoins élémentaires avant de chercher à motiver les individus avec des incitations d'ordre supérieur.

Son discours est optimiste, suggérant que les salariés peuvent s'épanouir dans leur travail si les conditions sont favorables, notamment avec un management participatif. En dehors de ses travaux sur la motivation, Maslow s'est également intéressé à la spiritualité, classifiant les manifestations paroxystiques avec finesse.

Il est souvent cité pour sa célèbre phrase : « Si le seul outil que vous avez est un marteau, vous tendez à voir tout problème comme un clou », mettant en lumière la tendance à appliquer une seule solution à tous les problèmes. Cette citation résume la perspective de Maslow sur la nécessité d'une approche holistique et nuancée des problèmes humains. (Paul, 2011)

5.2.1 Pyramide de besoin :

- Les besoins physiologiques ; relatifs aux éléments nécessaires à la vie comme la nourriture, l'air, l'eau, ... Dans le monde du travail, on peut dire que le salaire comble ce besoin.
- Les besoins de sécurité ; pour pouvoir se protéger des différents dangers et menaces. Dans le monde du travail, on peut citer par exemple la recherche d'un emploi stable.
- Les besoins d'appartenance ou encore besoins sociaux ; concernent toutes les relations entre personnes et le fait de vouloir appartenir de façon formelle ou informelle dans des groupes sociaux ou professionnels.
- Les besoins d'estime ou de reconnaissance ; relatifs à la reconnaissance personnelle de soi (de ses compétences par exemple) et la reconnaissance par les autres. Il s'agit d'une réelle continuité du besoin précédent.
- Les besoins d'actualisation ; relatif à la réalisation du plein potentiel et de l'expression de soi. Ce besoin est le sommet des aspirations et de l'accomplissement de l'Homme : il cherche à s'épanouir et à atteindre le meilleur de soi. (Taskin & Dietrich, A., 2016).

Figure 3 - Pyramide de besoin



Source : (<https://mon-entreprise-rentable.com/utiliser-pyramide-maslow-motiver-equipes/>, n.d.)

2.2 La 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-La 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

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

- *Definition de La satisfaction*

La satisfaction est le terme donné à l'état d'âme et/ou du corps qui accompagne l'assouvissement d'un désir : on le distingue du simple contentement qui ne marque que l'achèvement d'un besoin.

Dans ce sens la satisfaction constitue un sentiment plus qu'une simple sensation d'apaisement ; elle s'oppose à l'état de frustration, parfois plus ou moins coloré d'espérance, vécu lorsque la psyché est en état de désir ou de besoin. La satisfaction est ainsi dissipation de déplaisir, de peine psychologique. (La tension du désir ou du besoin s'accompagne d'un état de déplaisir psychologique).

La satisfaction se distingue du plaisir en ce que ce dernier ne marque qu'une sensation agréable : impression physique (plaisir de la chair...), impression culturelle (plaisir de voir quelque chose de beau, de voir une théorie convaincante...), impression sociale (plaisir de la chaleur humaine, de l'amour...), impression psychologique (plaisir de se sentir plein de puissance...), impression spirituelle (plaisir de considérer quelque chose qui nous dépasse...)...L'attente de plaisir (de l'impression plaisante) crée un désir, plus ou moins demandeur, donc une insatisfaction tant que le plaisir souhaité n'est pas obtenu, et une satisfaction, en plus du plaisir, lorsque le plaisir escompté est obtenu. Le poète Léo Ferré résumera le premier de ces états d'une expression : "ce mal qui vous fait du bien".

En sexologie, la satisfaction est un état proche de l'orgasme.

En théologie, Dieu doit être "satisfait" : la satisfaction est un synonyme de réparation : ce que l'on est obligé de faire pour réparer les péchés que l'on a commination de la satisfaction au travail

-**Selon Lock** La satisfaction au travail peut être définie comme le degré de concordance entre les attentes d'un individu et ce qu'il obtient des divers aspects de son travail. Cette définition, largement acceptée aujourd'hui, reflète le consensus dans la littérature académique (Paillé, 2008)

-un degré d'émotions positives d'un individu vis-à-vis de son rôle au travail, ainsi que l'envisagent plus volontiers certains travaux anglo-saxons

-les émotions et leur étude demeurent un champ de recherche distinct de celui des attitudes et, par voie de conséquence, de la satisfaction au travail (FLANCHEC, Astrid MULLENBACH-SERVAYRE, & Jacques ROJOT , Favoriser la satisfaction au travail : les apports de l'enquête REPONSE 2011)

-la définition d'Igalens (1999) « une réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation du travail ou des expériences de travail [...],

- **Selon Mottay** (2003), la satisfaction au travail peut être conceptualisée à travers deux grandes dimensions : la satisfaction extrinsèque et la satisfaction intrinsèque. La satisfaction extrinsèque se rapporte à la relation entre le salarié et son entreprise, englobant des éléments externes au travail tels que la sécurité d'emploi ou les conditions de travail. En revanche, la satisfaction intrinsèque se concentre sur les aspects inhérents au travail lui-même, y compris le contenu du travail ainsi que les interactions avec les autres dans le cadre professionnel.

En résumé, la satisfaction au travail est une notion multidimensionnelle qui englobe à la fois des éléments objectifs et subjectifs, et qui peut être influencée par une variété de facteurs internes et externes à l'environnement professionnel

Tableau 4 : différentes définitions de la satisfaction au travail selon plusieurs auteurs

Approche de la satisfaction au travail	Auteurs
Il s'agit d'un état émotionnel : 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.	Locke (1976) ; Adams & Bond (2000)
Il s'agit d'une dynamique : « l'individu est en constante adaptation afin de maintenir le niveau de satisfaction qui lui convient » et qui « évolue en fonction des besoins et des aspirations de l'individu et de la réalité vécue dans le travail au sein de l'entreprise, et elle résulte de l'action des forces internes et externes à L'organisation » (Meyssonnier & Roger, 2006, p. 3)	Meyssonnier & Roger (2006)
Il s'agit d'une évaluation : l'individu appréhende l'écart perçu entre ce qu'il attendait de son emploi et de ce qu'il est réellement	Mignonac (2004) ; Iglesias & al. (2010) ; Patterson et al.2010

Source : (random S. , 2010)

2.2 Les facteurs de la satisfaction au travail :

Une multitude de variables ont été identifiées comme des déterminants de la satisfaction au travail, et elles peuvent être divisées en deux catégories principales : les variables personnelles des travailleurs et les variables organisationnelles propres à l'environnement de travail.

La première catégorie comprend des éléments biographiques tels que l'âge, le sexe et La scolarité.

La seconde catégorie, les variables organisationnelles, englobe les caractéristiques de l'environnement de travail sur lesquelles l'organisation exerce une influence, souvent par le biais

de sa gestion. Cela peut inclure la culture organisationnelle, le style de gestion et la syndicalisation, entre autres.

Bien que de nombreuses variables aient été étudiées, nous nous concentrerons sur cinq facteurs influant sur le niveau de satisfaction au travail : l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, le bien être, la syndicalisation, de l'équilibre entre vie privée / vie professionnelle dans la satisfaction au travail, La qualité de la vie au travail, L'employabilité et la sécurisation du parcours professionnel, -Le rendement, la formation

2.2.1 les facteurs biographiques

- L'âge

L'âge joue un rôle central dans la satisfaction au travail, surpassant souvent d'autres variables sociodémographiques telles que le sexe, le niveau de scolarité, le salaire et l'origine ethnique. Cependant, malgré son importance, la nature exacte de la relation entre l'âge et la satisfaction au travail reste ambiguë.

Les études menées sur l'influence de l'âge ont abouti à des résultats différents selon la période à laquelle le phénomène a été étudié. Les recherches antérieures aux années 1960 concluaient généralement à une relation curvilinéaire (en forme de U) entre l'âge et la satisfaction au travail : les jeunes travailleurs et les travailleurs les plus âgés étaient généralement satisfaits, tandis que ceux au milieu de leur carrière étaient les moins satisfaits.

Cependant, les études les plus récentes confirment cette hypothèse de relation curvilinéaire (en forme de U). Ainsi, il semble que de nos jours, les travailleurs les plus jeunes et les plus âgés sont ceux qui ont le plus tendance à être satisfaits au travail. (Edelman, 1998)

- Le sexe

La relation entre le sexe et la satisfaction au travail est également sujette à ambiguïté. Certaines études suggèrent que les femmes sont plus satisfaites que les hommes au travail, tandis que d'autres affirment le contraire. Il existe même des recherches qui ne trouvent aucune différence significative dans les niveaux de satisfaction entre les sexes. 1. (Tremblay, 2000)

Il semble cependant que la nature exacte de cette relation soit influencée par des variables connexes. Ainsi, ce sont les caractéristiques associées au sexe qui semblent conférer à ce facteur sa capacité explicative en ce qui concerne la satisfaction au travail. Les disparités entre les hommes

et les femmes relativement à divers indicateurs tels que les opportunités d'avancement, le niveau de salaire, le niveau de scolarité et le niveau hiérarchique semblent mieux expliquer la relation entre le sexe et la satisfaction au travail.

- **La scolarité :**

L'influence du niveau de scolarité sur la satisfaction au travail demeure une question non résolue, et aucune relation claire n'a été établie. Les résultats des recherches empiriques ont proposé différentes explications de cette relation, variant selon les époques et les populations étudiées.

Certaines études ont suggéré l'existence de relations linéaires, soit positives, soit négatives, entre le niveau de scolarité et la satisfaction au travail. Cependant, d'autres études ont signalé une relation faible ou marginale entre ces deux variables.

Un débat a émergé entre les partisans d'une relation linéaire positive et ceux d'une relation linéaire négative. Les premiers soutiennent que la satisfaction augmente proportionnellement à l'élévation du niveau de scolarité, en raison de l'amélioration des conditions de travail associées aux postes nécessitant un niveau d'instruction plus élevé. En revanche, les partisans de la relation négative avancent que l'augmentation de la scolarité peut conduire à une diminution de la satisfaction en raison de l'accumulation des attentes, conformément à la théorie du capital humain. Cependant, l'influence du niveau d'instruction sur la satisfaction au travail est pondérée par l'adéquation entre la personne et son environnement professionnel.

La majorité des études récentes semblent confirmer l'hypothèse d'une relation linéaire positive, suggérant que les individus les plus scolarisés sont ceux qui manifestent le plus de satisfaction à l'égard de leur travail.

2.2.2 Les facteurs organisationnels

- **L'importance de l'équilibre entre vie privée / vie professionnelle dans la satisfaction au travail**

Globalement, les répondants estiment à 64,4 % que leur travail leur permet de « s'organiser de manière satisfaisante dans leur vie privée » (18 % répondent « toujours » et 46 % « souvent »). Cela signifie, en d'autres termes, que la conciliation vie privée et vie professionnelle qui apparaît si chère aux générations Y notamment (Flanhec & Mullenbach-Servayre, 2014) est bien une réalité au sein de l'entreprise. Néanmoins, 29,8 % des répondants considèrent tout de même que cet

équilibre n'est que « parfois » atteint et 5,8 % « jamais » atteint. Force est, en conséquence, de constater qu'il existe des situations diverses concernant l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle au sein des personnes interrogées. Pourtant, cet équilibre est particulièrement important (Kilic, 2014) notamment en termes de satisfaction au travail. En effet, 81 % des salariés qui ont un équilibre travail / hors-travail se considèrent satisfaits au travail (contre 61,9 % de ceux qui n'ont pas un bon équilibre vie privée / professionnelle). De plus, nos résultats font apparaître un lien significatif entre l'équilibre entre travail et hors-travail et la satisfaction au travail ($\chi^2=792,5$, ddl=1, $p=0,001$), Cela peut être rapproché des travaux de Kilic (2014), mettant en évidence un lien entre l'équilibre travail / hors-travail et la satisfaction au travail.

- **Le « bien-être »** : peut également être un élément important, outre les conditions de travail, du métier exercé, de l'expertise développée, du sentiment de bien maîtriser son savoir-faire ou encore de l'ambiance (Thévenet, 2012) Ainsi, parlant du travail, Thévenet (2009) estime que l'on peut aussi y trouver - pas toujours, pas tout le temps - du plaisir.

La notion de bien-être au travail est étroitement liée à celle de qualité de vie au travail, comme en témoigne ce numéro spécial de Travail et Changement consacré aux indicateurs de la qualité de vie au travail. L'un de ses articles, intitulé "Bien-être au travail, quand l'humain retrouve sa place", met en lumière cette connexion.

Le bien-être au travail englobe divers aspects tels que la sécurité au travail, la protection de la santé des travailleurs, la charge psychosociale induite par le travail (stress), l'hygiène sur le lieu de travail, l'ergonomie, l'amélioration des conditions de travail, ainsi que les initiatives prises par l'entreprise en matière d'environnement. Cette définition montre que le concept de bien-être au travail recoupe celui de qualité de vie au travail, en reprenant les cinq grands domaines d'indicateurs utilisés pour évaluer cette dernière.

Dans notre recherche, nous avons exploré les différentes relations établies par la littérature entre les concepts de qualité de vie, bien-être et satisfaction au travail. Cependant, nous avons constaté que les chercheurs se penchent principalement sur les liens entre les aspects négatifs des deux premiers concepts, tels que l'épuisement professionnel ou le stress, et la satisfaction au travail. Par conséquent, nous n'avons pas trouvé d'études approfondies traitant spécifiquement de la relation entre les trois concepts mentionnés précédemment. (random s. , 2015)

a. Le stress

Selon la définition de H. Selye, le stress est un état caractérisé par une série de réponses de l'organisme à des agents stressants physiques, chimiques ou biologiques, sans spécificité d'action. Ainsi, le stress est considéré comme un stimulus, déclenchant une réaction de l'organisme (Laborit, 2014)

En 1984, Lazarus et Folkman ont défini le stress comme "une interaction entre la personne et son environnement, dans laquelle la situation est perçue comme excédant les ressources individuelles et mettant en péril le bien-être" (LAZARUS et FOLKMAN, 2020) Cette perspective reconnaît l'individu comme un acteur capable d'influencer l'impact des agents stressants grâce à des stratégies cognitives, émotionnelles et comportementales (S, 1989)

Les types de stress

-**Le stress biologique** implique l'action d'agents physiques qui déclenchent une réponse non spécifique du système hypothalamo-hypophyso-surrénalien.

Quant **au stress psychique**, il se réfère à l'état dans lequel se trouve l'organisme confronté à des situations menaçant le bien-être, l'intégrité physique ou psychique de l'individu (G. & SCHWERTNER H. A, 1985)

-**Le stress professionnel**, quant à lui, est déclenché par les facteurs de stress présents dans l'environnement de travail. Il s'agit d'un stress chronique résultant d'un déséquilibre profond et persistant, engendré par l'accumulation de tensions psychiques récurrentes.

Ce type de stress survient lorsque les exigences de l'environnement professionnel dépassent les capacités perçues par l'individu pour y faire face, conduisant à une inadéquation entre les deux (G & SCHWERTNER H. A, 1985)

*Les causes de stress professionnelle

Figure 4 - : Les causes de stress professionnel. Les familles de tension et les facteurs les plus impliquants



. Source : (ANACT –semaine de la qualité de vie au travail., 2009)

b. La motivation

Il est courant de constater une confusion entre le concept de satisfaction au travail et celui de motivation. Ainsi, il semble nécessaire de revenir sur la définition du concept de motivation au travail et de clarifier sa relation avec celui de satisfaction au travail. Une analyse approfondie de la motivation a déjà été réalisée lors de la première revue de littérature du CCECQA, et aucune évolution significative dans la littérature récente sur ce sujet n'a été identifiée. Par conséquent, nous aborderons ce sujet de manière concise.

Le concept de motivation au travail, établi au cours de la première moitié du XXe siècle, est distinct de celui de satisfaction au travail, bien qu'ils partagent certaines théories communes. La motivation au travail est définie comme un processus impliquant la volonté de faire des efforts et d'orienter son énergie vers la réalisation des objectifs, tandis que la satisfaction au travail correspond à une attitude envers la situation de travail. Les théories de la motivation au travail se divisent en trois principaux paradigmes : besoins-mobiles-valeurs, choix cognitif, et autorégulation-métacognition.

Alors que les recherches sur la motivation au travail peuvent ne pas toujours mentionner la satisfaction au travail, plusieurs théories de la motivation se révèlent être des théories de la satisfaction au travail. En somme, bien que liés, les concepts de motivation et de satisfaction au travail présentent des différences fondamentales. (Boniwell, Laure Reynaud , & Emmanuelle Pioli)

*Les 4 c de la motivation

Figure 5 - représente les 4 Cde la motivation.



Source : (<https://apprendreaeduquer.fr/les-4-besoins-de-la-motivation/>, n.d.)

1.Connexion (= besoin d'appartenance sociale) :

Les individus ont une propension naturelle à tisser des liens avec autrui.

2.Choix (= besoin d'autonomie) : Les individus ont un besoin inhérent de développer leurs compétences et leur capacité de contrôle. Ainsi, des objectifs clairs et réalisables, mais suffisamment exigeants pour susciter des efforts, stimuler la curiosité et relever des défis, contribuent à répondre à ce besoin. En outre, des retours d'information immédiats et équilibrés, ni excessifs ni insuffisants, favorisent le développement des compétences

3-En outre, les encouragements et les soutiens jouent également un rôle crucial dans l'apaisement du **besoin de compétence.**

4-Compréhension (= besoin de sens) Pour s'investir pleinement dans une activité, un individu a besoin de comprendre le pourquoi derrière celle-ci. Il doit être en mesure de lui attribuer un sens. La capacité à donner du sens aux apprentissages renforce l'engagement, stimule la curiosité et encourage la persévérance (motivation, n.d.)

c. La qualité de vie au travail

La mesure de la qualité de vie au travail est devenue une priorité pour de nombreuses entreprises, principalement en raison de l'impératif de prévention des risques psychosociaux pour les employés. Bien qu'il n'existe pas de normes universelles définissant précisément la qualité de vie au travail, plusieurs référentiels sur les Systèmes de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail (SMSST) sont disponibles à l'échelle internationale, tels que l'ILO/OHS 2001 (Organisation Internationale du Travail/Sécurité et Santé au Travail) et l'OHSAS 18001 ((Occupational Health and Safety Assessment Series)., 2020)

En outre, le manuel de certification des établissements de santé, notamment dans sa version de 2010, intègre un critère spécifique sur la qualité de vie au travail dans sa partie consacrée au "Management des Ressources" et à la "Gestion des Ressources Humaines". Cette qualité de vie au travail est définie comme dépendant de divers éléments tels que la qualité des relations de travail, l'organisation et le contenu du travail, l'environnement physique, les opportunités de réalisation et de développement professionnel, ainsi que la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

Il est intéressant de noter que le concept de qualité de vie au travail est étroitement lié à celui de satisfaction au travail. En effet, dans de nombreux cas, la qualité de vie au travail est opérationnalisée par le biais de mesures de satisfaction au travail, comme le souligne le manuel de certification des établissements de santé (Schoenenberger & Anne-Sophie Nyssen, 2021) Cela reflète un engagement collectif impliquant les dirigeants, les professionnels et les partenaires sociaux dans la promotion de la qualité de vie au travail

d. La syndicalisation :

Les premières recherches sur l'impact de la syndicalisation sur la satisfaction au travail ont généralement indiqué que les travailleurs syndiqués étaient moins satisfaits de leur travail, et cela se traduisait par une satisfaction moindre. Cependant, ces études ont également révélé que les travailleurs syndiqués avaient tendance à rester dans leur emploi. Actuellement, l'hypothèse la plus répandue est que la syndicalisation contribue à augmenter la satisfaction au travail et à renforcer l'attachement des travailleurs syndiqués à leur emploi (Andolfatto & Dominique Labbé, 2018)

e. L'employabilité et la sécurisation du parcours professionnel

L'acquisition et le développement des compétences sont essentiels pour les employés afin de garantir la sécurité de leur emploi. La direction des ressources humaines intervient à quatre niveaux pour soutenir ce processus :

***Évaluation des compétences actuelles de chaque employé :** Cela implique d'identifier et de comprendre les compétences actuelles de chaque membre du personnel, ainsi que leurs forces et leurs domaines à améliorer.

***Identification des compétences requises pour chaque poste et les nouveaux métiers :** Il est crucial de déterminer les compétences spécifiques nécessaires pour chaque poste au sein de l'entreprise, ainsi que de rester informé des évolutions du marché du travail et des nouveaux métiers émergents.

***Identification des compétences à développer pour chaque employé :** En comprenant les lacunes en matière de compétences de chaque employé par rapport aux exigences de leur poste actuel ou futur, la direction des ressources humaines peut élaborer des plans de développement personnalisés pour renforcer ces compétences.

***Connaissance de l'évolution possible de chaque emploi et des compétences émergentes nécessaires :** Il est important d'anticiper les évolutions potentielles de chaque poste au sein de l'entreprise et de comprendre les compétences émergentes qui pourraient devenir nécessaires à l'avenir. Cela permet à la direction des ressources humaines de préparer les employés à ces changements et de garantir leur employabilité à long terme. (Peretti, 2018)

f. Le rendement

L'intérêt scientifique pour la satisfaction au travail a toujours été étroitement lié au concept de rendement ou de productivité des travailleurs. Avec l'avènement de l'école des ressources humaines, de nombreux chercheurs ont placé leurs espoirs dans la satisfaction au travail pour comprendre les causes du rendement.

Cependant, la relation entre la satisfaction au travail et le rendement s'est finalement révélée être peu significative. Certains auteurs vont même jusqu'à remettre en question l'hypothèse selon

laquelle la satisfaction entraîne un rendement élevé, avançant plutôt l'hypothèse inverse : le rendement d'un individu serait en réalité une condition préalable à la satisfaction au travail. En d'autres termes, selon cette logique causale, le rendement précède la satisfaction et agit comme un facteur déterminant de celle-ci.

- i. La formation : La formation est une étape essentielle pour permettre à un employé de réaliser son potentiel. En mettant en place des programmes de formation de qualité, les employés ont la possibilité de se réorienter professionnellement et d'améliorer leurs compétences. (Wodociag, 2021)

2.3 Les avantages de la satisfaction des employés

La satisfaction des employés peut avoir de nombreux avantages tant pour les employés que pour l'entreprise. Voici quelques-uns de ces avantages :

***Productivité accrue** : Les employés satisfaits sont généralement plus motivés et engagés dans leur travail, ce qui se traduit par une meilleure productivité. Une étude de la Harvard Business Review a montré que les employés satisfaits étaient jusqu'à 31% plus productifs que les employés insatisfaits.

***Rétention du personnel** : Les employés satisfaits sont plus susceptibles de rester dans l'entreprise à long terme. Cela réduit les coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux employés. Une étude du Work Institute a révélé que le coût moyen de remplacement d'un employé était d'environ 33% de son salaire annuel.

***Meilleur service client** : Les employés satisfaits sont plus susceptibles de fournir un service client de qualité, car ils sont plus enclins à être attentionnés, aimables et serviables envers les clients.

***Réduction de l'absentéisme et du présentéisme** : Les employés satisfaits sont moins enclins à s'absenter ou à être présents au travail sans être pleinement engagés. Cela réduit les coûts liés aux absences et améliore la continuité opérationnelle.

***Amélioration de la réputation de l'entreprise** : Les entreprises qui investissent dans le bien-être de leurs employés et qui parviennent à maintenir une culture de travail positive ont tendance à avoir une meilleure réputation auprès des candidats potentiels, des clients et de la communauté en général (The Impact of Employee Engagement on Performance , 2018)

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

L'évaluation joue un rôle crucial dans la gestion des ressources humaines, car elle influence diverses pratiques telles que la formation, la promotion, la mobilité et la rémunération des employés. Toutefois, il est important de noter quelques différences :

-L'évaluation peut être adaptée à la spécificité de chaque individu, prenant en compte ses compétences, son expérience et ses objectifs personnels, mais elle peut également se concentrer sur des critères plus généraux liés à la situation de travail dans son ensemble.

-L'appréciation, qui consiste en l'évaluation qualitative des performances des employés, est un élément essentiel du processus d'évaluation. Cependant, elle ne constitue qu'un des nombreux outils disponibles pour évaluer les employés, qui peuvent également inclure des mesures quantitatives, des objectifs fixés et des évaluations à 360 degrés.

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

Table 4 - la différence entre l'évaluation et l'appréciation

Evaluation	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 : (<http://www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm>, n.d.)

2.5 La digitalisation et l'évaluation de la satisfaction des salariés

Depuis quelques années, le bien-être au travail est devenu une préoccupation centrale pour les responsables des ressources humaines, et avec la digitalisation croissante de nos environnements professionnels, de nombreuses start-ups proposent des outils de mesure de l'engagement et de la satisfaction des collaborateurs. Voici quelques exemples :

1. Speak up : Développée par des professionnels RH et des psychologues du travail, cette plateforme se concentre sur la mesure de la satisfaction et de l'engagement des

collaborateurs, permettant ainsi de recentrer les actions managériales sur des problématiques importantes pour l'entreprise.

2. Supermood : Cette solution génère des sondages courts envoyés aux salariés, offrant des résultats simplifiés pour une analyse efficace. Elle permet également aux employés d'exprimer leur reconnaissance à leurs pairs via l'application, luttant ainsi contre le désengagement lié au manque de reconnaissance.
3. Bloom at Work : Ce logiciel propose des enquêtes courtes et fréquentes envoyées par mail, permettant à chaque employé de donner son feedback facilement. Les résultats sont accessibles aux managers et DRH sur une plateforme dédiée, facilitant leur analyse.
4. Wittyfit : Cette plateforme encourage la libre expression des employés pour optimiser l'intelligence collective. Chacun peut donner son avis anonymement, favorisant ainsi un environnement de travail agréable. Les retours sont organisés par thématique pour une analyse pratique.
5. ZestMeUp : Cette start-up a développé une application web et mobile pour gérer l'engagement des salariés. Adoptée par plusieurs grandes entreprises, elle permet de mesurer la satisfaction des employés en temps réel et favorise leur implication dans des processus d'amélioration à tous les niveaux. (SFAR & GANDOURA ISCAE Mannouba, 2019)

Conclusion du chapitre

L'évaluation du personnel et la satisfaction des employés sont deux aspects interconnectés et cruciaux pour le succès d'une organisation. Une évaluation bien conçue, équitable et transparente peut non seulement identifier les compétences et les domaines d'amélioration des employés, mais aussi renforcer leur motivation et leur engagement. En favorisant un environnement de travail où

les contributions individuelles sont reconnues et valorisées, les entreprises peuvent améliorer significativement la satisfaction des employés.

L'utilisation de diverses méthodes d'évaluation, y compris l'auto-évaluation, les feedbacks à 360 degrés et les entretiens de performance, permet d'obtenir une vue d'ensemble plus complète et nuancée des performances individuelles. Cependant, il est essentiel de prendre en compte les critiques et les limitations de chaque méthode pour éviter les biais et les erreurs de jugement.

En parallèle, la satisfaction des employés dépend largement de la perception de justice et d'équité dans les processus d'évaluation. Lorsque les employés sentent que leur travail est justement évalué et que leurs efforts sont reconnus, ils sont plus susceptibles de rester engagés et productifs. Des initiatives visant à améliorer les conditions de travail, à offrir des opportunités de développement professionnel et à maintenir une communication ouverte peuvent également jouer un rôle significatif dans l'augmentation de la satisfaction globale.

En conclusion, une évaluation du personnel bien exécutée, combinée à des stratégies visant à augmenter la satisfaction des employés, peut créer un cercle vertueux. Cela conduit à une amélioration continue des performances individuelles et organisationnelles, à une réduction du turnover et à une meilleure atmosphère de travail, renforçant ainsi la compétitivité et la résilience de l'entreprise dans son ensemble.

CHAPITRE 2

Le cadre méthodologique et le contexte organisationnel

INTRODUCTION

Dans ce chapitre nous allons présenter la démarche méthodologique dans laquelle s'inscrit notre étude, cette démarche consiste à justifier les choix effectués, les outils de collecte de données et de l'échantillon

Section 1 : Le contexte organisationnel

Dans cette partie, nous allons présenter l'organisme dans lequel nous avons fait notre stage. au premier lieu, nous allons présenter la société biscuiterie Cherchell

1. Présentation générale de l'entreprise Nouvelle Biscuiterie Cherchell

1.1 Historique de l'entreprise

La Biscuiterie de Cherchell, une société privée, a été initiée en 1974 et le projet s'est concrétisé en 1982 avec son inauguration. L'usine, située sur une superficie de 75.000 m² à Cherchell, avait pour objectif de devenir le plus grand centre de production de biscuits en Afrique.

En 1984, l'entreprise a été placée sous la tutelle de l'ERAD-Alger et est devenue l'une de ses filiales dans le cadre de la restructuration des grandes sociétés publiques. La loi sur la privatisation a permis son acquisition par la société Flash Algérie SPA, en partenariat avec le groupe multinational ULKER, à partir du 5 février 2005. Depuis lors, elle porte la dénomination de "Nouvelle Biscuiterie de Cherchell SPA-NBC".

De nouvelles variétés de biscuits, telles que Choco Sandwich, le célèbre Biskrem, Tempo, Petit Beurre Classique et Génoise, ont été introduites. Entre 2009 et juillet 2010, l'usine a traversé une période d'inactivité afin de procéder à une remise à niveau.

Flash Algérie a revitalisé l'activité de l'entreprise, augmentant progressivement la production. Les clients fidèles peuvent désormais découvrir de nouvelles variétés de biscuits comme Shoot, Sandwich (Cherchell), le fameux Biskito, Turta, Insaf, et Cookies, ainsi que de nouveaux produits sur le marché tels que les boissons instantanées, le flan et les soupes.

1.2 Les produits commercialisés par l'entreprise

La société NBC commercialise ses produits sous ses propres marques :

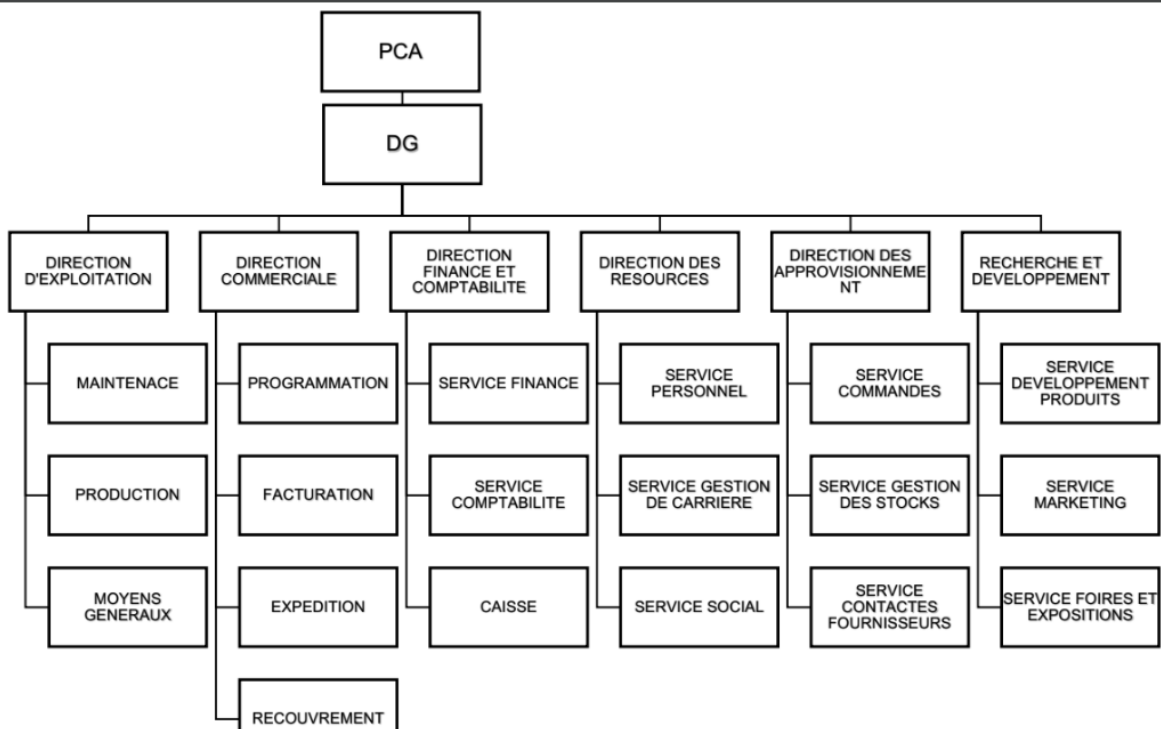
- **Les biscuits :**

- Sandwichés** : Cherchell et Shoot

- Fourrés** : Biskito
- Sec au lait** : Insaf
- Cookies** : Cookies
- Tartelette au chocolat** : Turta
- **Les gaufrettes** : Afrah, Afrah Mix, Mini Mix, Top Cherchell
- **Halkouma** : Halkoum Aromatisé, Wazir, Bacha
- **Le flan** : flan Cherchell
- **Les produits diététiques** : Sans gluten : Vida, muffins
- **Céréales de petit déjeuner** : Fenkey
- **Cacao**
- **Des produits spéciaux dédiés au service militaire** : Pain de Guerre, Galettes Militaires, Des Bonbons vitaminés

1.3 L'organigramme de NBC

Figure 6 - L'organigramme de NBC



Source : document d'entreprise NBC

a. Service des Ressources Humaines

Le service des ressources humaines joue un rôle essentiel dans le succès de l'entreprise en gérant plusieurs fonctions clés :

Missions :

- Développement des compétences du personnel
- Augmentation des performances de l'entreprise
- Recrutement selon les besoins de l'entreprise
- Formation et intégration du personnel
- Amélioration des conditions de travail
- Gestion de la rémunération, des promotions et des plans de carrière
- Adaptation et évolution des ressources humaines

Composition :

Directeur des ressources humaines : Responsable des décisions concernant les avertissements, mises à pied, augmentations de salaires, promotions et ratifications.

Gestionnaire des ressources humaines (GRH) :

- Gestion des pointages (absences, heures supplémentaires)
- Suivi des congés
- Établissement des attestations et certificats de travail
- Recrutement

-Responsable paie : Calcul des bulletins de salaire, gestion des parts variables, des charges et des déclarations sociales.

1.4 Fiche synthétique de NBC

Dénomination : NBC / Nouvelle Biscuiterie de Cherchell SPA

Slogan : Le Bon Goût c'est Nous !

Secteur d'activité : Industrie Agro-alimentaire

Type d'entreprise : Société de personnes (associés)

Taille : 501-1 000 employés

Adresse : Zone Industrielle Oued EL Bellah, BP 24 Cherchell, Tipaza, Algérie

Date de création : 1974

Téléphone : +213 (0) 24 333 536

Fax : +213 (0) 24 333 537

E-mail : nbc.cherchell@hotmail.fr

Directeur Général : M. Islam BOUMAARAF

Forme Juridique : SPA

Marchés : Local

Produits / Compétences : Biscuiterie, Confiserie, Alimentation, Produits Bio

Marques : Cherchell, Shoot, Turta, Afrah, Fenkey, Vida

2. Présentation de la direction de RH

Table 5 - les fonctions de la direction RH selon biscuiterie Cherchell

Objectifs stratégiques	Objectifs de processus	Actions planifiées	Pilote	Échéance
La formation de notre personnel et le développement de leur savoir-faire concernant les questions liées à la qualité du travail	-Développement et amélioration des compétences du personnel ; -Recrutement des Individus.	-Planification des formations pour tout Le personnel ; -Évaluation des compétences à partie Des tests psychologiques, surveillance, les sondages, des questionnaires, et des entretiens	-GRH.	1 mois
-L'amélioration des Conditions de travail	-Assurer la santé et la sécurité du personnel et Des équipements.	-Augmenter les performances de L'entreprise ; - Améliorer notre conformité à la Règlementation ; -Inspecter les équipements de Protection du personnel ; -Réduire / éliminer les activités ayant Un impact sur la santé ; -Diminuer les accidents de travail.	-GRH ; -Pilote HSE.	1 mois

Source: rédigé par l'étudiant

3. Evaluation de personnel en sein de l'entreprise

3.1 Système de pointage

Définition et fonction du système de pointage

Le système de pointage joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement d'une organisation en assurant la transparence et l'équité des heures de travail des employés. En enregistrant avec précision les heures travaillées, il permet un calcul exact des rémunérations, évitant ainsi les erreurs et les litiges potentiels. De plus, il aide les employeurs à mieux gérer le temps de travail en identifiant rapidement les problèmes de ponctualité ou d'absences, permettant ainsi des actions correctives rapides et une amélioration de la productivité globale.

Systèmes de pointage appliquer dans NBC

Il existe une variété de systèmes de pointage sur le marché, chacun avec des caractéristiques et fonctionnalités spécifiques.

Une pointeuse mécanique : l'enregistrement des horaires se fait par l'insertion d'une carte

C'est une méthode traditionnelle utilisée dans certains entreprises économiques, Ce document est un relevé des heures de travail d'un salarié. Il indique les heures d'arrivée et de départ, ainsi que les heures de début et de fin de pause. Cela permet à l'employeur de vérifier les heures travaillées par chaque employé.

Les feuilles de pointage (ou fiches de pointage) permettent de réaliser des calculs mensuels et annuels et de mesurer les performances des salariés. En outre, elles constituent un outil pour évaluer l'absentéisme des employés

Le contenu des feuilles de pointage

L'employeur doit être vigilant sur le contenu et le formalisme des feuilles de pointages. Elle consiste en effet à collecter des données sur les employés. L'employeur doit donc être transparent et informer le salarié

Feuille de pointage en entreprise : les mentions obligatoires

La feuille de pointage doit inclure plusieurs éléments essentiels :

- Les nom et prénom du salarié.
- La semaine ou le mois de travail, ainsi que l'année.
- Le jour de travail.
- L'heure de début et de fin de la séquence de travail.
- L'heure de début et de fin de la pause pour les journées continues.
- Le récapitulatif journalier des heures effectuées.
- Le récapitulatif mensuel des heures travaillées

SECTION 2 : Cadre méthodologique

1. Démarche méthodologique

1.1 Approche méthodologique

Tout travail scientifique doit suivre une démarche logique qui guide le chercheur dans l'établissement de la vérité. Dans notre recherche, nous avons adopté **une approche quantitative**, inscrite dans une perspective **épistémologique positiviste** qui postule l'existence de la réalité en tant que vérité absolue. Ce choix de paradigme découle de la nature de notre problématique, visant à fournir les éléments nécessaires pour répondre à notre question de recherche et à établir les vérités recherchées par la validation des hypothèses préalablement formulées. Ainsi, notre raisonnement s'inscrit dans une **démarche hypothético-déductive, caractéristique de l'approche positiviste**, qui consiste à mettre à l'épreuve la réalité d'un objet théorique.

1.2 La technique :

a) -La recherche documentaire

Nous avons réalisé notre recherche documentaire en consultant des ouvrages numériques pertinents sur notre thème, principalement issus de bibliothèques en ligne. Ces ressources comprenaient des travaux universitaires antérieurs, des revues spécialisées, des articles académiques, ainsi que des sites web. Cette démarche nous a permis de préparer notre revue de littérature théorique en vue de notre travail

Concernant la partie pratique, elle s'appuie sur les documents internes de l'entreprise (Règlement intérieur, conventions collectives, les fiche d'évaluations, organigrammes).

b) -L'observation : L'observation comprend « l'ensemble des opérations auxquelles le modèle d'analyse constitue des hypothèses et des concepts avec leurs dimensions et leurs indicateurs, soumises à l'épreuve des faits et confrontées à des données observable (Quivy, 2006)»

c)-Le questionnaire : « Est une technique directe pour interroger des individus de façon directive, puisque la forme de la question est primordiale et prédéterminée. Elle permet de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver de relations mathématiques et d'établir des comparaisons chiffrées » (Angers M. , 2009)

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour l'utilisation d'une enquête par questionnaire, jugée la plus adaptée à notre approche méthodologique quantitative. Cette méthode de collecte de données est largement répandue dans le domaine de la gestion. Notre questionnaire est construit sur une échelle de mesure de type Likert, comprenant cinq énoncés allant de "tout à fait d'accord" à "pas du tout d'accord", permettant aux participants d'exprimer leur opinion sur les affirmations proposées.

Il se divise en deux parties distinctes : la première se compose de questions signalétiques visant à identifier les caractéristiques de la population étudiée, telles que l'âge, le genre, l'ancienneté, etc. La seconde partie comprend des questions à échelle, conçues pour évaluer l'attitude des répondants et recueillir leurs opinions sur les éléments que nous souhaitons examiner.

On a utilisé la technique du questionnaire en vue de récolter des données statistiques et de faire par la suite des lecteurs statistiques et sociologiques.

Notre questionnaire est réparti en trois axes :

● **Le premier axe** : concerne les informations sur les données personnelles des salariés.

Le deuxième axe : concerne les informations sur le système d'évaluation et ses méthodes, les outils, les critères.

Le troisième axe : concerne les informations sur la satisfaction des employés

2. population d'étude et déroulement de questionnaire

2.1 Présentation de la population d'étude :

L'échantillonnage consiste en l'ensemble des procédures visant à sélectionner une partie représentative d'une population donnée afin de constituer un échantillon. Pour cette recherche, le type d'échantillonnage approprié est l'échantillonnage **aléatoire simple**, défini comme le prélèvement d'un échantillon par tirage au sort parmi les éléments de la population étudiée. (Angers M. , 2009)

2.2 Choix de la population d'étude

Méthode de la Formule de Cochran

Pour déterminer la taille d'un échantillon dans le cadre d'une étude sur une grande population, nous utilisons souvent la formule de Cochran. Voici comment nous l'appliquons dans un contexte professionnel :

Formule :

$$n_0 = Z^2 \cdot p \cdot (1-p) / e^2$$

Définitions :

- n_0 : Taille de l'échantillon initiale
- Z : Score Z correspondant au niveau de confiance souhaité (1.96 pour un intervalle de confiance de 95%)
- p : Proportion estimée de la population (0.5 si inconnue, pour maximiser la variance)
- e : Marge d'erreur (exprimée en proportion, par exemple 0.05 pour 5%)

Exemple d'Application :

1. **Population totale (N)** : 884 salariés
2. **Niveau de confiance (Z)** : 1.96 (pour un intervalle de confiance de 95%)
3. **Proportion estimée (p)** : 0.5 (maximisation de la variance)
4. **Marge d'erreur (e)** : 0.05

Calcul initial :

$$n_0 = (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5) / (0.05)^2 \approx 384$$

Ajustement pour la Population :

Pour ajuster la taille de l'échantillon en fonction de la population totale (N=884)

$$N = n_0 / (1 + (n_0 - 1) / N)$$

$$n = 384 / (1 + (384 - 1) / 884) = 268$$

Conclusion :

Pour une population de 884 salariés, la taille d'échantillon ajustée serait d'environ 268 personnes pour obtenir des résultats statistiquement significatifs avec une marge d'erreur de 5%.

En pratique, nous avons choisi un échantillon de 150 personnes, ce qui est acceptable même si c'est un peu inférieur à la taille recommandée. Le taux de réponse de 80 personnes représente environ 9% de la population totale, ce qui peut quand même fournir des résultats pertinents, en tenant compte des limites de l'échantillon

Voici la répartition approximative des 80 personnes dans chaque catégorie socioprofessionnelle de votre échantillon final :

Cadres : 27 personnes

Cadre dirigeant : 27

Agents de maîtrise : 13 personnes

Agents d'exécution : 13 personnes

2.3 Méthode d'analyse des données

L'analyse des données nous permet d'interpréter les résultats reçus auprès des salariés Interrogés par le biais du questionnaire, sous forme des tableaux et des graphiques pour simplifier l'exploitation des résultats et mieux comprendre le phénomène Étudié, permettant de répondre aux hypothèses soulevées précédemment. C'est pourquoi nous avons choisi le logiciel SPSS version 25 de l'année de 2017, qui est un logiciel statistique spécialement conçu pour traiter les questionnaires.

2.4 L'échelle utilisée :

Comme cela sera détaillé dans cette partie, cette étude sera principalement abordée en utilisant des échelles tirées de la littérature existante. Nous avons utilisé des "échelles de Likert à cinq points" pour mesurer les variables, allant de tout à fait d'accord à tout à fait en désaccord dans le questionnaire

Dans cette étude, une échelle de Likert à cinq points a été utilisée ; l'échelle de Likert à 5 points est une échelle mondiale utilisée pour évaluer les attitudes et les opinions. C'est une échelle avec cinq options de réponse, comprenant deux pôles extrêmes et une option neutre, associée à des options de réponse intermédiaires.

Table 6 - Échelle de Likert à cinq points.

Pas de tout D'accord	Pas D'accord	Neutre	D'accord	Extrêmes D'accord
5	4	3	2	1

Source : Élaboré par nous, soins selon SPSS v 25

2.5. Fiabilité de questionnaire

Table 7 - test de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Variabes	Alpha de Cronbach
Evaluation du personnel	.741
Satisfaction des employées	.671
Total	.817

Source : Élaboré par nous, soins selon SPSS v 25

Les statistiques de fiabilité présentées indiquent un bon niveau de cohérence interne pour les différentes variables mesurées.

- **Évaluation du personnel** : Avec un Alpha de Cronbach de 0,741, cette variable montre un niveau acceptable de fiabilité interne. Un coefficient supérieur à 0,7 est généralement considéré comme acceptable, ce qui suggère que les items de cette échelle sont suffisamment cohérents pour mesurer la même construction.
- **Satisfaction des employés** : Cette variable a un Alpha de Cronbach de 0,671. Bien que légèrement inférieur à 0,7, ce coefficient est souvent jugé acceptable dans les études exploratoires. Cependant, il peut indiquer que certains items de cette échelle pourraient ne pas être entièrement cohérents et pourraient nécessiter une révision.

- **Total** : Le coefficient Alpha de Cronbach global est de 0,817, ce qui indique une bonne cohérence interne pour l'ensemble du questionnaire. Un coefficient supérieur à 0,8 est considéré comme un bon indicateur de fiabilité, suggérant que le questionnaire, dans son ensemble, est un outil fiable pour mesurer les variables étudiées.

En résumé, les résultats montrent que l'outil d'étude possède une bonne fiabilité globale, avec quelques variations mineures entre les différentes sous-échelles. Ces résultats sont encourageants pour l'utilisation du questionnaire dans l'étude principale

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre, nous avons présenté une vue d'ensemble de l'entreprise biscuiterie Chercell, ainsi qu'exposé les étapes méthodologiques suivies dans l'étude appliquée. Nous avons commencé par décrire la méthode utilisée, à savoir la méthode quantitative, puis avons précisé le mode d'analyse adopté (analyse descriptive). Nous avons également défini l'échantillon aléatoire sélectionné parmi les employés de l'institution et les outils de l'étude. Enfin, nous avons mentionné les méthodes statistiques employées pour analyser les données, ainsi que l'évaluation de la validité et de la fiabilité de l'outil d'étude. Dans le chapitre suivant, nous présenterons les résultats obtenus, leur interprétation et leur discussion.

CHAPITRE 3

Présentation et Discussion des résultats

INTRODUCTION

Dans ce chapitre, les résultats de l'étude seront présentés et analysés sous la forme de trois parties. La première partie se concentrera sur la présentation et l'analyse des résultats de la première variable. La deuxième partie sera dédiée à la présentation et à l'analyse des résultats de la deuxième variable. De plus, une partie sera consacrée à la discussion et à la vérification de la validité des hypothèses

1. Présentation des résultats

1.1 Affichage des résultats des questions générales :

- Le sexe :

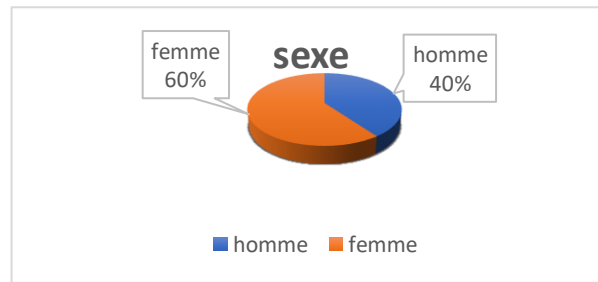
Répartition des employées de biscuiterie Cherchell par Sexe :

Table 8 -Le sexe des employés

Sexe		
	Fréquence	Pourcentage
Homme	32	40.0
Femme	48	60.0
Total	80	100.0

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Figure 7 - Diagramme en secteurs de sexe



Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Le tableau et le diagramme en secteur démontre

□ **la Distribution des sexes** : Le Groupe est composé de 60% de femmes et de 40% d'hommes. Cette répartition indique une prépondérance féminine, avec une différence de 20 points de pourcentage entre les sexes.

□ **l'Analyse comparative** :

- **Femmes** : 48 personnes (60%). La majorité féminine suggère que les caractéristiques, comportements ou préférences des femmes pourraient avoir une influence plus marquée dans les résultats ou analyses du groupe.
- **Hommes** : 32 personnes (40%). Bien que moins nombreux, les hommes représentent une proportion significative du groupe, ce qui peut également influencer les résultats.

□ **Implications pour les analyses** : La majorité féminine pourrait influencer les conclusions tirées de l'étude ou de l'analyse. Par exemple, si l'étude porte sur des comportements ou des attitudes, ceux-ci pourraient être plus représentatifs des préférences féminines.

□ **Dynamique de groupe** : Le déséquilibre entre les sexes pourrait affecter la dynamique du groupe ou des interactions, ce qui pourrait être important à considérer dans les interprétations ou les recommandations.

□ **Validation des données** : Le total est correctement ajusté à 100%, confirmant la précision et la complétude des données de répartition par sexe.

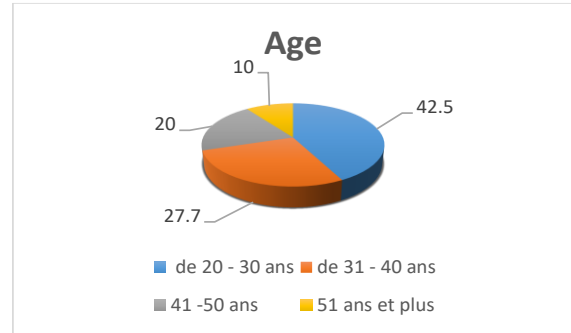
□ **Contextualisation** : Selon le contexte de l'étude, il peut être pertinent de discuter pourquoi cette répartition existe et comment elle pourrait influencer les résultats ou les conclusions de l'analyse

-L' Age :

**Tableau 9 : L'âge des employées
secteurs de l'âge**

Age	Fréquence	Pourcentage
de 20 - 30 ans	34	42.5
de 31 - 40 ans	22	27.5
de 41 - 50 ans	16	20.0
50 ans et plus	8	10.0
Total	80	100.0

Figure 8 : Diagramme en



Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

□ **Prédominance des jeunes adultes** : La tranche d'âge de 20 à 30 ans est la plus représentée avec 42.5%. Cela montre que le groupe est majoritairement constitué de jeunes adultes, ce qui peut influencer divers aspects comme les préférences et les besoins.

□ **Répartition décroissante** : La proportion des personnes diminue avec l'âge :

- 31 à 40 ans : 27.5%
- 41 à 50 ans : 20.0%
- 50 ans et plus : 10.0%

Cette répartition indique une diminution progressive de la représentation des tranches d'âge plus élevées.

□ **Concentration dans les tranches jeunes et moyennes** : Le fait que près de 70% de la population soit âgée de 20 à 40 ans (42.5% + 27.5%) montre une concentration importante dans ces tranches d'âge intermédiaires, suggérant que le groupe est assez jeune et adulte moyen.

□ **Moins de personnes âgées** : Les personnes de plus de 50 ans représentent seulement 10.0% du groupe. Cela peut indiquer une présence limitée des personnes plus âgées ou des facteurs socio-démographiques spécifiques à votre échantillon.

□ **Densité des tranches d'âge** : Les chiffres montrent que les tranches d'âge plus jeunes sont largement majoritaires, avec une baisse marquée dans les tranches plus âgées, ce qui peut influencer les tendances et les dynamiques observées dans le groupe.

□ **Validation des données** : Le total est correct à 100%, confirmant que toutes les tranches d'âge sont bien prises en compte dans l'analyse.

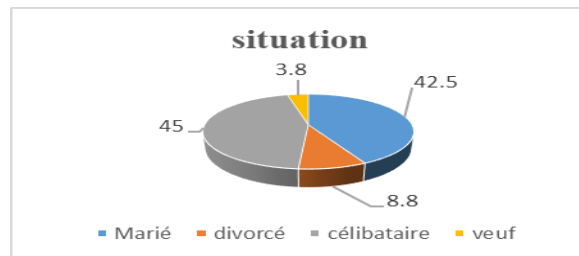
Situation familiale :

Tableau 10 : situation familiale

situation	Fréquence	Pourcentage
marié(e)	34	42.5
divorcé (e)	7	8.8
célibataire	36	45.0
veuf(Ve)	3	3.8
Total	80	100.0

Source : Élaboré par nous, soins selon SPSS v 25

Figure 8 - diagramme en secteurs de situation familiale



Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Il semble que vous ayez un tableau et un diagramme en secteur montrant la répartition des statuts matrimoniaux d'un groupe de 80 personnes. Voici quelques commentaires possibles sur les données :

1. **Répartition majoritaire** : La majorité des personnes dans ce groupe sont soit mariées (42.5%) soit célibataires (45.0%). Cela suggère que le groupe est assez équilibré entre ces deux statuts.
2. **Minorité de veufs** : Le pourcentage de personnes veuves est relativement faible (3.8%), ce qui indique que ce groupe est principalement composé de personnes qui ne sont pas dans une situation de deuil récent.
3. **Taux de divorce** : Les personnes divorcées représentent 8.8% du groupe. Ce chiffre est modeste, ce qui peut refléter la stabilité matrimoniale globale dans ce groupe particulier.
4. **Total** : Le total est bien vérifié à 100%, ce qui confirme que toutes les catégories sont couvertes correctement.

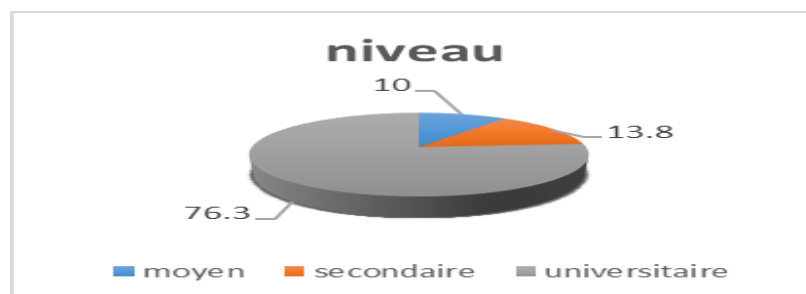
- **Niveau d'instruction :**

Table 9 - le Niveau d'instruction des employées

Niveau	Fréquence	Pourcentage
moyen	8	10.0
secondaire	11	13.8
universitaire	61	76.3
Total	80	100.0

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Figure 9 - diagramme en secteurs de niveau d'instruction



Source : Élaboré par nous soins SPSS v 25

Le tableau et le diagramme en secteur présente la répartition des employés selon leur niveau d'éducation parmi les 80 personnes de l'échantillon :

- **Niveau moyen** : 8 employés, soit 10,0% de l'échantillon total, ont un niveau d'éducation moyen. Cela représente une petite proportion des employés ayant un niveau d'éducation de base.
- **Niveau secondaire** : 11 employés, représentant 13,8% de l'échantillon total, ont un niveau d'éducation secondaire. Cette proportion montre une présence modérée d'employés ayant terminé leurs études secondaires.
- **Niveau universitaire** : 61 employés, soit 76,3% de l'échantillon total, ont un niveau d'éducation universitaire. Cette large majorité indique que la plupart des employés ont poursuivi des études supérieures, ce qui peut être un indicateur de la nécessité d'un haut niveau de compétence et de qualification pour les postes dans l'organisation.

En résumé, le tableau montre une forte prédominance d'employés ayant un niveau d'éducation universitaire, ce qui suggère que l'organisation valorise des qualifications académiques élevées. La proportion relativement faible d'employés avec des niveaux d'éducation moyen et secondaire pourrait refléter les exigences de compétences spécifiques nécessaires pour les rôles au sein de l'organisation.

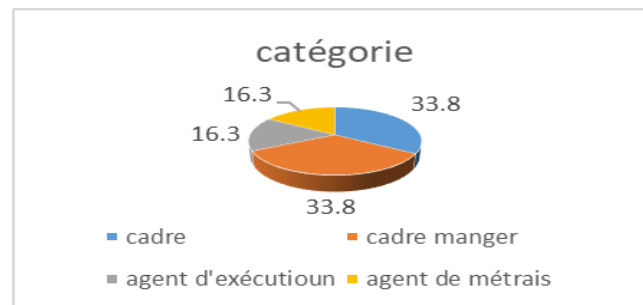
- **catégorie socio-professionnelle :**

Table 10 - catégorie socio-professionnelle

Catégorie	Fréquence	Pourcentage
Cadre	27	33.8
cadre manger (dirigeant)	27	33.8
agent d'exécution	13	16.3
agent de métrais	13	16.3
Total	80	100.0

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Figure 10 - Diagramme en secteurs de catégorie socio-professionnelle



Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Le diagramme en secteurs et le tableau présente la répartition des employés par catégorie. Voici une analyse détaillée :

- **Cadre** : Représente 33,8% des employés. Cette proportion importante montre une forte présence de personnel d'encadrement dans l'organisation.
- **Cadre manager** : Également 33,8% des employés. Cela indique que la gestion est une fonction clé au sein de l'organisation, avec autant de cadres que de managers.
- **Agent d'exécution** : Représente 16,3% des employés. Cette catégorie inclut le personnel chargé de l'exécution des tâches spécifiques, montrant une proportion modérée de ce type de rôle.

- **Agent de maîtrise** : Représente 16,3% des employés. Cette catégorie inclut des employés supervisant directement les opérations, ce qui est crucial pour maintenir la qualité et l'efficacité des processus.

En résumé, le diagramme montre une distribution équilibrée entre les différentes catégories, avec une forte présence de cadres et de managers, ce qui reflète une structure organisationnelle bien définie avec des rôles clairs en matière de gestion et d'exécution.

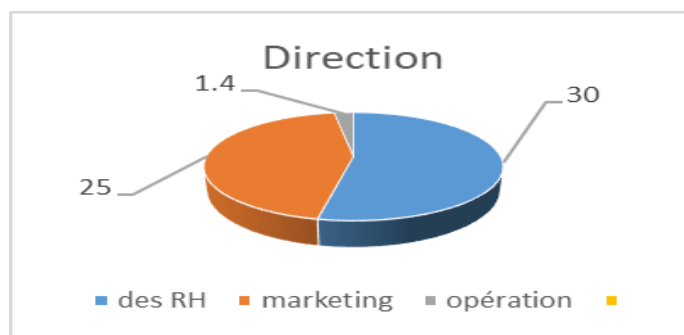
- **Les Directions :**

Table 11 - Les Directions dans l'entreprise

Direction	Fréquence	Pourcentage
des RH (des département employés)	36	45.0
de la recherche (marketing)	20	25.0
des opération (production)	24	30.0
Total	80	100.0

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Figure 11 - diagramme en secteurs de Direction dans l'entreprise



Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Le tableau et le diagramme présente la répartition des employés par département au sein de l'échantillon de 80 personnes :

- **Département des Ressources Humaines (RH)** : 36 employés, soit 45,0% de l'échantillon total, appartiennent au département des RH. Cela indique que près de la moitié des employés travaillent dans la gestion des ressources humaines, ce qui peut refléter l'importance de ce département dans l'organisation.

- **Département de la Recherche (Marketing)** : 20 employés, représentant 25,0% de l'échantillon total, appartiennent au département de la recherche et du marketing. Ce quart de l'échantillon montre l'accent mis sur les activités de recherche et de marketing.
- **Département des Opérations (Production)** : 24 employés, soit 30,0% de l'échantillon total, travaillent dans le département des opérations et de la production. Cette proportion significative indique l'importance des activités de production dans l'organisation.

En résumé, le tableau montre une répartition équilibrée des employés entre les différents départements, avec une légère prépondérance des ressources humaines. Cette diversité peut refléter les différentes priorités et fonctions essentielles de l'organisation, assurant une couverture complète des besoins en gestion, en recherche et marketing, ainsi qu'en production.

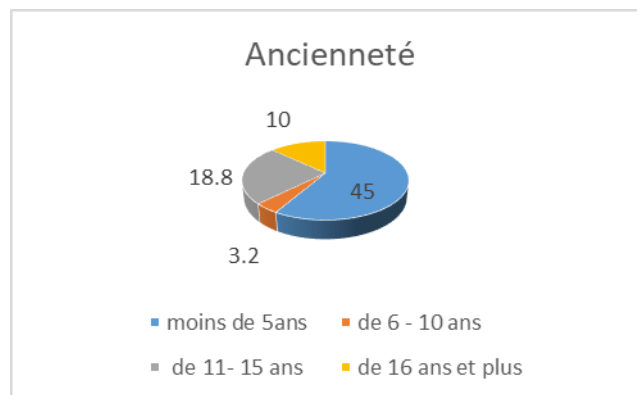
- **L'ancienneté dans l'entreprise (Nombre d'années de service) :**

Table 12 - L'ancienneté dans l'entreprise

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
moins de 5 ans	36	45.0
de 6- 10 ans	21	26.3
de 11 - 15 ans	15	18.8
de 16 ans et plus	8	10.0
Total	80	100.0

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Figure 12 - : DIAGRAMME en secteurs de L'ancienneté dans l'entreprise



Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

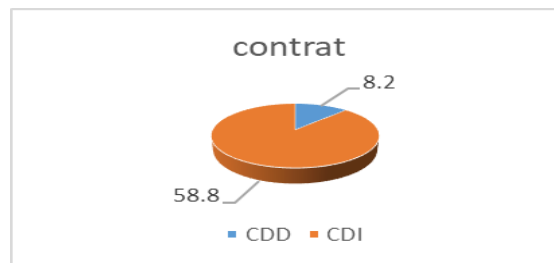
Le tableau et le diagramme présente la répartition de l'ancienneté des 80 employés de l'échantillon :

- **Moins de 5 ans** : 36 employés, soit 45,0% de l'échantillon total, ont moins de 5 ans d'ancienneté. Cela indique que près de la moitié des employés sont relativement nouveaux dans l'organisation.
- **De 6 à 10 ans** : 21 employés, représentant 26,3% de l'échantillon total, ont entre 6 et 10 ans d'ancienneté. Cela montre une proportion importante de travailleurs avec une expérience intermédiaire.
- **De 11 à 15 ans** : 15 employés, soit 18,8% de l'échantillon total, ont entre 11 et 15 ans d'ancienneté. Cette catégorie reflète une certaine stabilité et expérience au sein de l'organisation.
- **De 16 ans et plus** : 8 employés, représentant 10,0% de l'échantillon total, ont 16 ans d'ancienneté ou plus. Cette minorité montre une forte fidélité et une grande expérience professionnelle au sein de l'organisation.

En résumé, le tableau montre une diversité dans l'ancienneté des employés, avec une majorité de travailleurs relativement récents, mais aussi une représentation notable de travailleurs plus expérimentés. Cela peut offrir un équilibre entre nouvelles perspectives et expérience au sein de l'organisation.

- **Type de contrat**

Figure 13 - Diagramme en secteurs de Type de contrat



Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Le tableau et le diagramme en secteur présente la répartition des types de contrats parmi les 80 employés de l'échantillon :

- **CDD (Contrat à Durée Déterminée)** : Il y a 33 employés sous contrat CDD, ce qui représente 41,3% de l'échantillon total. Cela indique une proportion significative de travailleurs ayant des contrats temporaires.
- **CDI (Contrat à Durée Indéterminée)** : Il y a 47 employés sous contrat CDI, représentant 58,8% de l'échantillon total. Cette majorité montre une prévalence de contrats permanents au sein de l'échantillon.

Tableau 16 : types de contrats

Contrat	Fréquence	Pourcentage
CDD	33	41.3
CDI	47	58.8
Total	80	100.0

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

En résumé, bien que la majorité des employés aient des contrats permanents, une proportion non négligeable est employée sous des contrats temporaires, ce qui pourrait avoir des implications pour la stabilité de l'emploi et la satisfaction des employés

2. Analyse des résultats des deux variables

2.1 Analyser les résultats de premier variable (évaluation du personnel) :

Premier indicateur (système d'évaluation) :

Table 13 - le système d'évaluation

Questions	Le plus sélectionné	Fréquence	%	Moyenne	Ecart type	Ordre
Q1	Pas d'accord	29	36.3	2.86	1.280	4
Q2	Annuellement	41	51.2	2.06	1.236	5
Q3	D'accord	33	41.3	2.98	1.321	3
Q4	D'accord	30	37.5	3.63	1.226	2
Q5	D'accord	44	55	3.91	0.944	1
Système d'évaluation				3.08	0.712	/

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Les questions sont classées selon les réponses les plus sélectionnées et les statistiques associées. La question 5, avec "D'accord" comme réponse majoritaire, a le pourcentage le plus élevé de 55 % et une moyenne de 3.91, ce qui montre un consensus relativement fort. Par contre, la question 1 a la moyenne

la plus faible (2.86), avec une majorité de "Pas d'accord", indiquant un désaccord plus prononcé parmi les répondants. Globalement, la moyenne des réponses est de 3.08 avec un écart type de 0.712, suggérant une dispersion modérée des opinions

Deuxième indicateur (les outils d'évaluation) :

Table 14 - les outils d'évaluation

Questions		Le plus sélectionné	Fréquence	%	Moyenne	Ecart type	Ordre
Q1		D'accord	44	55.0	3.31	1.143	2
Q2		Pas d'accord	26	32.5	2.73	1.273	4
Q3		D'accord	38	47.5	3.24	1.255	3
Q4		D'accord	44	55.0	3.51	0.886	1
Q5		Pas d'accord	30	37.5	2.61	1.288	5
Les outils d'évaluation					3.08	0.716	/

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Les réponses montrent une tendance générale à l'accord, surtout pour les questions Q1 et Q4, où 55 % des répondants ont sélectionné "D'accord", ce qui leur donne les moyennes les plus élevées (3.31 et 3.51 respectivement). Q4, en particulier, se distingue avec la moyenne la plus élevée (3.51) et un écart type plus faible (0.886), indiquant un consensus plus fort. Les questions Q2 et Q5, avec des moyennes plus basses (2.73 et 2.61) et un pourcentage élevé de "Pas d'accord", révèlent des désaccords plus marqués. L'outil d'évaluation global a une moyenne de 3.08 et un écart type de 0.716, ce qui suggère une opinion relativement partagée, mais sans trop de dispersion des avis.

Troisième indicateur (les tests psychologique) :

Table 15 - les tests psychologiques

questions	Le plus sélectionné	Fréquence	%	Moyenne	Ecart type	ordre
Q1	D' accord	38	47.5	3.70	0.973	2
Q2	Extrêmes d' accord	35	43.8	4.21	0.896	1
Q3	Pas d' accord	27	33.8	3.03	1.292	3
Q4	D' accord	29	36.3	3.01	1.428	4
Q5	Pas de tout d' accord	36	45.0	1.96	1.152	6
Q6	Pas d' accord	28	35.0	2.59	1.250	5
Les tests psychologique				3.08	0.755	/

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Les résultats montrent que les répondants ont des opinions majoritairement positives sur certaines questions, notamment Q1 et Q2, avec un accord fort et cohérent. Cependant, il y a des désaccords significatifs pour les questions Q5 et Q6, avec des réponses montrant une tendance plus marquée au désaccord. La question Q4 montre la plus grande dispersion des opinions, suggérant des perceptions variées sur ce point particulier.

Quatrième indicateur (les méthodes d'évaluation) :

Table 16 - les méthodes d'évaluation

Questions	Le plus sélectionné	Fréquence	%	Moyenne	Ecart type	ordre
Q1	D' accord	41	51.2	3.51	1.114	2
Q2	D' accord	41	51.2	3.49	1.102	3
Q3	Extrêmes d'accord	33	41.3	4.09	1.034	1
Q4	D'accord	36	45.0	3.05	1.349	6
Q5	Neuter	23	28.7	3.10	1.197	4
Q6	Neuter	29	36.3	3.03	1.169	8
Q7	D' accord	37	46.3	3.04	1.335	7
Q8	D' accord	25	31.3	3.09	1.494	5
Les méthodes d'évaluation				3.032	0.528	/

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Les résultats montrent une tendance générale à l'accord, particulièrement pour les questions Q1, Q2, et Q3, qui affichent les moyennes les plus élevées, avec une majorité de répondants en accord avec les énoncés. Q3, avec une moyenne de 4.09, se distingue par un accord fort et une cohérence élevée dans les réponses, ce qui en fait l'indicateur le plus fort. En revanche, les questions Q4 à Q8 montrent une plus grande variété d'opinions, avec des réponses souvent neutres ou modérément positives, reflétant une diversité d'avis plus marquée. Globalement, l'évaluation des méthodes a une moyenne de 3.032, suggérant une opinion globalement positive mais sans unanimité.

Les résultats mettent en lumière un consensus fort sur certaines questions, mais aussi une hétérogénéité des opinions sur d'autres, ce qui pourrait indiquer des domaines nécessitant une attention ou une clarification supplémentaire.

Cinquième indicateur (évaluation des compétences) :

Table 19 - évaluation des compétences

questions	Le plus sélectionné	Fréquence	%	Moyenne	Ecart type	ordre
Q1	D'accord	37	46.3	3.61	1.268	1
Q2	Pas d'accord	43	53.8	2.58	1.156	2
Evaluation des compétences						/

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Les résultats de cette évaluation des compétences montrent des tendances mixtes parmi les répondants :

- **Tendance Positive :** La question Q1 a une majorité relative d'accord, suggérant que certains aspects des compétences évaluées sont perçus positivement par une portion significative des répondants. La moyenne de 3.61 indique une inclinaison modérée à forte vers l'accord, bien que la dispersion des réponses suggère qu'il existe des opinions divergentes.
- **Tendance Négative :** La question Q2 montre une majorité de désaccords, avec une moyenne de 2.58. Cela indique que certains aspects des compétences évaluées sont perçus négativement par la majorité des répondants.

Sixième indicateur (appréciation) :

Table 17 - appréciation d'ensemble

questions	Le plus sélectionné	Fréquence	%	Moyenne	Ecart type	ordre
Q1	D'accord	26	32.5	2.96	1.409	1
Appreciation				2.96	1.409	/

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

La question Q1 a été majoritairement sélectionnée avec "D'accord" par 32.5 % des répondants, ce qui lui donne une moyenne de 2.96. L'écart type de 1.409 indique une certaine dispersion des opinions, suggérant que bien que la réponse majoritaire soit positive, il existe une variabilité notable dans les perceptions des répondants. L'appréciation globale, avec une moyenne de 2.96, reflète une opinion modérément positive, mais l'écart type élevé montre des divergences significatives dans les réponses. Cela pourrait indiquer un besoin d'améliorer ou de clarifier certains aspects pour obtenir un consensus plus fort.

Septième indicateur (Qualité de travail) :

Table 18 - - la qualité de travail

questions	Le plus sélectionné	Fréquence	%	Moyenne	Ecart type	ordre
Q1	Extrêmes d'accord	40	50.0	4.31	0.863	1
Q2	Extrêmes d'accord	40	50.0	4.31	0.851	1
Qualité de travail						/

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Les questions Q1 et Q2 montrent un fort consensus, avec 50 % des répondants ayant sélectionné "Extrêmement d'accord" pour chacune. Les moyennes élevées de 4.31 pour les deux questions indiquent un très haut niveau de satisfaction ou d'accord, tandis que les écarts types relativement faibles (0.863 et 0.851) montrent une cohérence notable dans les réponses. Ces résultats suggèrent une perception très positive de la qualité du travail évalué, avec peu de divergence parmi les répondants

2.2 Analyser les résultats de deuxième variable (le contentement des employées)

- 1- le bien être
- 2- possibilité de carrière et développement professionnel
- 3- relation avec le manager et les collègues
- 4- Autonomie
- 5- motivation et sentiments accomplissement
- 6- la charge au travail
- 7- Rémunération
- 8- Satisfaction

Table 19 - indique tous les indicateurs de satisfaction

	Questions	Le plus sélectionné	fréquence	%	Moyenne	Ecart type
1	Q1	D' accord	28	35.0	3.10	1.154
	Q2	D' accord	27	33.8	3.54	1.225
	Q3	Extrêmes d' accord	52	65.0	4.50	0.779
	Q4	Extrêmes d' accord	49	61.3	4.48	0.763
2	Q1	D' accord	44	55.0	3.46	1.158
	Q2	Pas d' accord	35	43.8	2.94	1.083
	Q3	D' accord	30	37.5	3.33	1.167
3	Q1	D' accord	44	55.0	3.28	1.321
	Q2	D' accord	40	50.0	3.24	1.245
4	Q1	D' accord	50	62.5	3.64	0.860
	Q2	D' accord	46	57.5	3.46	1.136
	Q3	D' accord	49	61.3	3.85	0.873
5	Q1	D' accord	52	65	3.33	1.134
	Q2	Pas d' accord	33	41.3	4.08	1.028
6	Charge	D' accord	31	38.8	2.80	1.072
7	Q1	D' accord	45	56.3	3.95	0.884
	Q2	D' accord	40	50.0	4.03	0.941
	Q3	D' accord	42	52.5	3.99	1.037
8	Q1	D' accord	41	51.2	4.05	0.913
	Q2	Pas d' accord	28	35.0	2.75	1.153
	Q3	Pas d' accord	28	35.0	2.75	1.153
	Q4	Pas d' accord	30	37.5	3.78	1.091
	Q5	D' accord	41	51.2	3.85	1.089
Satisfaction des employées					3.52	0.362

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Les résultats montrent une tendance globale positive dans la satisfaction des employés, avec une moyenne élevée (3.52) et une faible dispersion des réponses. Les réponses sont généralement cohérentes et montrent un fort consensus positif, particulièrement pour certaines questions où les moyennes sont très élevées (près de 4.0), bien que la satisfaction globale des employés soit positive, il est important de continuer à surveiller et à répondre aux préoccupations pour maintenir et améliorer le niveau de satisfaction.

2. Discussion des hypothèses :

"Pour confirmer ou rejeter les hypothèses de l'étude, on se basera sur le coefficient de corrélation de Pearson et le coefficient de régression linéaire pour déterminer l'existence d'une relation entre les variables, ainsi que sur le coefficient de détermination pour expliquer combien le(s) variable(s) indépendante(s) contribue(nt) à la variation de la variable dépendante 'évaluation du personnel Dans l'interprétation de la variable dépendante à travers ce qui suit

3.1 La corrélation de chaque indicateurs (relation de chaque variable)

Table 20 - La corrélation entre les indicateurs de l'évaluation du personnel (la relation)

Les indicateurs	Evaluation	
Évaluation	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	80
Méthodes	Corrélation de Pearson	.383**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
Système	Corrélation de Pearson	.477**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
Outils	Corrélation de Pearson	.522**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
Teste	Corrélation de Pearson	.170
	Sig. (bilatérale)	
	N	80
Compétences	Corrélation de Pearson	.491**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
Appréciation	Corrélation de Pearson	.666**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
Qualité	Corrélation de Pearson	.224*
	Sig. (bilatérale)	.046
	N	80

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

- L'appréciation, **les outils, les compétences, et le système** sont les principaux contributeurs à une bonne évaluation globale.

- Les **méthodes** ont aussi un impact notable, mais moindre.
- La **qualité** influence l'évaluation, mais de manière modeste.
- Les **tests** n'apparaissent pas comme un facteur significatif dans l'évaluation globale dans ce contexte.

Table 21 - corrélation des indicateurs du contentement des employés

Les indicateurs		satisfaction
Satisfaction	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	80
Bien-être	Corrélation de Pearson	.281*
	Sig. (bilatérale)	.011
	N	80
Possibilité carrière	Corrélation de Pearson	.066
	Sig. (bilatérale)	.558
	N	80
Relation avec le manager et collègues	Corrélation de Pearson	.727**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
L'Autonomie	Corrélation de Pearson	.546**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
Motivation	Corrélation de Pearson	.300**
	Sig. (bilatérale)	.007
	N	80
Rémunération	Corrélation de Pearson	.463**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80
Satisfaction	Corrélation de Pearson	.605**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	80

Source : : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

- Les relations interpersonnelles au travail et l'autonomie semblent être des facteurs clés de la satisfaction.
- La rémunération, la motivation, et le bien-être sont aussi importants, mais dans une moindre mesure.
- Les opportunités de carrière, dans ce cas, n'apparaissent pas comme un facteur déterminant pour la satisfaction.

3.2 La régression linéaire pour avoir si il y a un impact ou non

Présentation et interprétation des résultats de l'hypothèse principale qui montrent 'Il y'a une relation entre évaluation du personnel et le contentement des employées'

- L'hypothèse 01 :la principale

Il existe une relation significative entre l'évaluation du personnel et le contentement des employés

-Corrélation

Mesurément de la corrélation des variables

Table 22 - Corrélation entre les variables

Variables	Pearson corrélation	Sig	statistique signifiante
Évaluation du personnel	.0539	0.000	significative
Satisfaction des employées	.0539	0.000	significative
P < 0.05			

Source : Élaboré par nous, soins selon SPSS v 25

Le tableau présente les résultats des corrélations de Pearson entre les variables mesurées, ainsi que leur signification statistique. Voici un commentaire détaillé :

Évaluation du personnel et Satisfaction des employés : La corrélation de Pearson est de 0,539 pour ces deux variables, ce qui indique une corrélation positive modérée à forte. Cela signifie qu'il existe une relation directe entre l'évaluation du personnel et la satisfaction des employés : lorsque l'évaluation du personnel s'améliore, la satisfaction des employés tend également à augmenter.

Significativité : La valeur de signification (Sig) est de 0,000 pour les deux variables, ce qui est bien inférieur au seuil de 0,05. Cela indique que les corrélations observées sont statistiquement significatives, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas dues au hasard et qu'il existe une relation significative entre les variables.

En résumé, le tableau montre que les variables "Évaluation du personnel" et "Satisfaction des employés" sont significativement corrélées, avec une relation positive importante, suggérant que ces deux aspects sont étroitement liés dans le contexte étudié.

H0 : il y'a pas une relation positive entre l'évaluation du personnel et satisfaction des employées. ($p < 0.05$).

H1 : il y'a une relation entre l'évaluation du personnel et le contentement des employées ($p > 0.05$).

Les résultats de l'analyse montrent qu'il existe une relation significative entre les variables étudiées. La valeur significative (Sig T) de 0.000 pour la constante et pour l'évaluation indique que les deux sont des prédicteurs significatifs. La décision est donc qu'il y a une relation significative entre la variable d'évaluation et la variable dépendante.

Ce modèle de régression linéaire indique que l'évaluation a un impact positif et significatif sur la variable dépendante. La significativité des résultats est confirmée par les valeurs très faibles des p-values (Sig F et Sig T), toutes inférieures à 0.05.

H1 : il y'a une relation positive entre les outils d'évaluation et satisfaction des employées

3.3. Le test Anova pour étudier l'effets des indicateurs de l'évaluation du personnel sur le contentement des employés

Table 23 - test Anova

Indicateurs		Somme des carrés	Ddl	Moyen carré	Value Anova	Sig
Systèmes d'évaluation	Inter groupe	2.947	1	2.947	31.024	0.000
	Inter groupe	7.410	78	0.095		
	Total	10.357	79	/		
Les outils d'évaluation	Inter groupe	4.036	1	4.036	49.804	0.000
	Inter groupe	6.321	78	0.081		
	Total	10.375	79	/		
Les tests psychologique	Inter groupe	1.083	1	1.083	9.107	0.003
	Inter groupe	9.274	78	0.119		
	Total	10.357	79	/		
Les méthodes d'évaluation	Inter groupe	0.113	1	0.113	1.017	0.316
	Inter groupe	10.224	78	0.131		
	Total	10.375	79	/		
Appréciation d'ensemble	Inter groupe	3.012	1	3.012	35.263	0.000
	Inter groupe	7.345	78	0.133		
	Total	10.357	79	/		
Evaluation des compétences	Inter groupe	0.129	1	0.129	0.986	0.341
	Inter groupe	10.228	78	0.131		
	Total	10.357	79	/		
Qualité de travail	Inter groupe	0.300	1	0.300	2.330	0.04
	Inter groupe	10.057	78	0.129		
	Total	10.375	79	/		

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

• Systèmes d'évaluation :

- **Inter groupe** : Somme des carrés = 2.947, Ddl = 1, Moyen carré = 2.947, F = 31.024, Sig = 0.000
- **Intragroupe** : Somme des carrés = 7.410, Ddl = 78, Moyen carré = 0.095
- **Total** : Somme des carrés = 10.357, Ddl = 79
- **Interprétation** : Le résultat ANOVA montre que les systèmes d'évaluation ont un effet significatif ($p < 0.001$) sur la variable dépendante, indiquant une différence significative entre les groupes.

- **Les outils d'évaluation :**

- **Inter groupe :** Somme des carrés = 4.036, Ddl = 1, Moyen carré = 4.036, $F = 49.804$, $Sig = 0.000$
- **Intra groupe :** Somme des carrés = 6.321, Ddl = 78, Moyen carré = 0.081
- **Total :** Somme des carrés = 10.375, Ddl = 79
- **Interprétation :** Les outils d'évaluation ont un effet significatif ($p < 0.001$) sur la variable dépendante, montrant des différences significatives entre les groupes.

- **Les tests psychologiques :**

- **Inter groupe :** Somme des carrés = 1.083, Ddl = 1, Moyen carré = 1.083, $F = 9.107$, $Sig = 0.003$
- **Intra groupe :** Somme des carrés = 9.274, Ddl = 78, Moyen carré = 0.119
- **Total :** Somme des carrés = 10.357, Ddl = 79
- **Interprétation :** Les tests psychologiques ont un effet significatif ($p < 0.01$) sur la variable dépendante, indiquant des différences significatives entre les groupes.

- **Les méthodes d'évaluation :**

- **Inter groupe :** Somme des carrés = 0.113, Ddl = 1, Moyen carré = 0.113, $F = 1.017$, $Sig = 0.316$
- **Intra groupe :** Somme des carrés = 10.224, Ddl = 78, Moyen carré = 0.131
- **Total :** Somme des carrés = 10.375, Ddl = 79
- **Interprétation :** Les méthodes d'évaluation n'ont pas d'effet significatif ($p > 0.05$) sur la variable dépendante, indiquant qu'il n'y a pas de différence significative entre les groupes.

- **Appréciation d'ensemble :**

- **Inter groupe :** Somme des carrés = 3.012, Ddl = 1, Moyen carré = 3.012, $F = 35.263$, $Sig = 0.000$
- **Intra groupe :** Somme des carrés = 7.345, Ddl = 78, Moyen carré = 0.133
- **Total :** Somme des carrés = 10.357, Ddl = 79
- **Interprétation :** L'appréciation d'ensemble a un effet significatif ($p < 0.001$) sur la variable dépendante, montrant des différences significatives entre les groupes.

- **Évaluation des compétences :**

- **Inter groupe :** Somme des carrés = 0.129, Ddl = 1, Moyen carré = 0.129, $F = 0.986$, $Sig = 0.341$
- **Intra groupe :** Somme des carrés = 10.228, Ddl = 78, Moyen carré = 0.131
- **Total :** Somme des carrés = 10.357, Ddl = 79
- **Interprétation :** L'évaluation des compétences n'a pas d'effet significatif ($p > 0.05$) sur la variable dépendante, indiquant qu'il n'y a pas de différence significative entre les groupes.

- **Qualité de travail :**

- **Intergroupe :** Somme des carrés = 0.300, Ddl = 1, Moyen carré = 0.300, F = 2.330, Sig = 0.040
- **Intragroupe :** Somme des carrés = 10.057, Ddl = 78, Moyen carré = 0.129
- **Total :** Somme des carrés = 10.375, Ddl = 79
- **Interprétation :** La qualité de travail a un effet marginalement significatif ($p < 0.05$) sur la variable dépendante, montrant des différences faibles mais significatives entre les groupes

Les résultats de l'ANOVA montrent que certains indicateurs d'évaluation, comme les systèmes d'évaluation, les outils d'évaluation, les tests psychologiques, et l'appréciation d'ensemble, ont un effet statistiquement significatif sur la variable dépendante. En revanche, les méthodes d'évaluation et l'évaluation des compétences n'ont pas montré de différences significatives. La qualité du travail montre une différence significative mais marginale. Ces résultats suggèrent que certains aspects des évaluations sont plus influents que d'autres sur la variable étudiée.

1. Les sous-hypothèses

L'hypothèse 02 : Les outils d'évaluation utilisés influencent de manière significative le contentement des employés.

H1 : il y'a une influence positive entre les outils d'évaluation et satisfaction des employées ($p > 0.05$).

H0 : il n y'a pas une influence positive entre les outils d'évaluation et satisfaction des employées ($p < 0.05$).

Table 24 - les résultats de H1

	Echantillon	R ²	R	F	Sig f	B	T	Sig T	Décision
Constant	80	0.390	0.624	49.804	0.000	2.551	18.049	0.000	Il y'a une influence
Les outils						0.316	7.057	0.000	/

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Le modèle utilisé explique 39% de la variance de la stabilité de l'emploi, ce qui est un ajustement modéré à fort. La valeur F élevée et significative montre que le modèle est pertinent et que les variables étudiées ont un impact significatif. La constante et le coefficient pour les outils d'évaluation sont tous deux statistiquement significatifs, soulignant l'importance de ces facteurs dans le modèle. En conclusion, il y a une influence significative entre les outils d'évaluation et la stabilité de l'emploi.

H1 : il y a une influence entre les outils et la satisfaction des employées ($p < 0.05$).

L'hypothèse 03 : Les tests psychologiques ont un impact sur le contentement des employés.

H1 : les tests psychologique impact positivement la satisfaction des employées

H0 : les tests psychologique n'impact pas la satisfaction des employées.

Table 25 - résultat de l'hypothèse

	Echantillon	R ²	R	F	Sig f	B	T	Sig T	Décision
Constant	80	0.105	0.323	9.107	0.003	3.046	18.694	0.000	Il y a un impact
Les tests						0.155	3.018	0.003	/

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Les résultats indiquent qu'il y a un impact significatif entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Le modèle montre un ajustement faible des données, et les coefficients des variables sont significatifs, ce qui confirme que les tests d'évaluation ont un impact significatif sur la variable de stabilité de l'emploi

Le modèle utilisé explique 10.5% de la variance de la stabilité de l'emploi, ce qui est un ajustement faible. La valeur F significative montre que le modèle est pertinent et que les variables étudiées ont un impact significatif. La constante et le coefficient pour les tests d'évaluation sont tous deux statistiquement significatifs, soulignant l'importance de ces facteurs dans le modèle. En conclusion, bien qu'il y ait un impact significatif entre les tests d'évaluation et la stabilité de l'emploi, le modèle n'explique qu'une petite partie de la variance, suggérant que d'autres facteurs non inclus dans le modèle peuvent également influencer la stabilité de l'emploi.

Donc on accepte H1 les tests psychologiques impact la satisfaction des employés ($p < 0.05$).

L'hypothèse 04 : Les méthodes d'évaluation ont des effets positifs sur le contentement des employés

H1 : Les méthodes d'évaluation ont des effets positifs sur le contentement des employés

H0 : : Les méthodes d'évaluation n'ont pas d'effets positifs sur le contentement des employés

Table 26 - résultat de l'hypothèse 04

	échantillon	R ²	R	F	Sig f	B	T	Sig T	Décision
Constant	80	0.013	0.113	1.017	0.316	3.265	12.567	0.000	
méthodes						0.078	1.009	0.316	Il n y a pas un effet

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Le modèle utilisé explique seulement 1,3% de la variance de la stabilité de l'emploi, ce qui est un ajustement très faible. La valeur F non significative montre que le modèle n'est pas pertinent et que les variables étudiées n'ont pas un impact significatif. Bien que la constante soit statistiquement significative, le coefficient pour les méthodes n'est pas significatif. En conclusion, il n'y a pas d'un effet significatif entre les méthodes et la stabilité de l'emploi, et d'autres facteurs non inclus dans le modèle pourraient influencer la stabilité de l'emploi.

On accepte le **H0** : Les méthodes d'évaluation n'ont pas d'effets positifs sur le contentement des employés. ($p > 0.05$).

L'hypothèse 05 : L'évaluation des compétences affecte la satisfaction des employés.

H1 : l'évaluation des compétences affecte la satisfaction des employés.

H0 : l'évaluation des compétences n'affecte pas la satisfaction des employés

Table 27 - résultat de l'hypothèse 05

	Échantillon	R ²	R	F	Sig f	B	T	Sig T	Décision
Constant	80	0.012	0.112	0.986	0.324	3.388	23.742	0.000	Il n'affecte pas
Evaluation des compétences						0.044	0.993	0.324	

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

.Le modèle utilisé explique seulement 1,2% de la variance de la stabilité de l'emploi, ce qui est un ajustement très faible. La valeur F non significative montre que le modèle n'est pas pertinent et que les variables étudiées n'ont pas un impact significatif. Bien que la constante soit statistiquement significative, le coefficient pour l'évaluation des compétences n'est pas significatif. En conclusion, il n'y a pas un effet significative entre l'évaluation des compétences et la stabilité de l'emploi, et d'autres facteurs non inclus dans le modèle pourraient influencer la stabilité de l'emploi.

On accepte le **H0** : l'évaluation des compétences n'affecte pas la satisfaction des employés ($p > 0.05$).

L'hypothèse 06 : L'appréciation globale du personnel influence positivement le contentement des employés.

H1 : l'appréciation d'ensemble influence positivement le contentement des employés

H0 : l'appréciation d'ensemble n'influence pas le contentement des employés

Table 28 - résultat de l'hypothèse 06

	Échantillon	R ²	R	F	Sig f	B	T	Sig T	Décision
Constant	80	0.270	0.27	35.263	0.004	3.503	36.757	0.000	Il y'a un influence
Appréciation						0.071	2.020	0.004	

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Le modèle utilisé explique 27% de la variance de la stabilité de l'emploi, ce qui est un ajustement modéré. La valeur F significative montre que le modèle est pertinent et que les variables étudiées ont un impact significatif. La constante et le coefficient pour l'appréciation sont tous deux statistiquement significatifs, soulignant l'importance de ces facteurs dans le modèle. En conclusion, il y a une influence significative entre l'appréciation et la stabilité de l'emploi, et l'appréciation a un impact significatif sur cette variable.

On accepte le **H1** : il y'a une influence positive entre l'appréciation d'ensemble et satisfaction des employées (**p < 0.05**)

L'hypothèse 07 : La qualité du travail a un effet sur la satisfaction des employés.

H1 : la qualité de travail a un effet sur la satisfaction des employées.

H0 : La qualité du travail n'a pas d'effet sur la satisfaction des employés.

Table 29 - résultat de l'hypothèse 07

	Échantillon	R ²	R	F	Sig f	B	T	Sig T	Décision
Constant	80	0.029	0.170	2.330	0.013	3.196	14.656	0.000	Il y'a un effet
QT						0.076	1.526	0.004	

Source : Élaboré par nous soins selon SPSS v 25

Le modèle utilisé explique seulement 2,9% de la variance de la stabilité de l'emploi, ce qui est un ajustement très faible. La valeur F significative montre que le modèle est pertinent et que les variables étudiées ont un impact significatif, même si cet impact est faible. La constante et le coefficient pour la qualité du travail sont tous deux statistiquement significatifs, soulignant l'importance de ces facteurs dans le modèle. En conclusion, il y a un effet significative entre la qualité du travail et la stabilité de l'emploi, bien que l'effet soit faible.

On accepte le **H1** : la qualité de travail a un effet sur la satisfaction des employées.

(**P < 0.05**).

2. Comparaison de l'étude actuelle avec les études précédentes :

En examinant certaines des études précédentes qui ont abordé l'évaluation du personnel et sa relation avec le contentement des employées, et qui ont abouti à de nombreux résultats et recommandations susceptibles d'enrichir l'étude actuelle, nous pouvons identifier les similarités et les différences comme suit :

1. **Similarités** : L'étude actuelle partage les points suivants avec les études précédentes :
 - **Méthodologie de l'étude** : Les études précédentes et l'étude actuelle ont toutes utilisé le questionnaire et la méthode descriptive analytique comme méthodologie pour ce type d'études.
 - **Dimensions** : L'étude actuelle partage avec certaines études précédentes l'adoption de plusieurs dimensions liées à l'évaluation du personnel
2. **Différences** : Il existe de nombreuses différences entre l'étude actuelle et les études précédentes en termes de temps, de lieu, d'environnement, d'échantillon, de population de l'étude et de variables. Le tableau suivant illustre les différences existantes.

Table 30 - Les différences entre l'étude actuelle et les études précédentes

Axes de comparaison	L'étude actuelle	Les recherches antérieures
Le temps et lieu	L'étude a été menée dans la wilaya de TIPAZA a l'entreprise biscuiterie Chercell en 2024	-Elle a été réalisée dans des environnements de travail différents et au cours de différentes années 2015,2016,2018,2022 ,2024 -Certains ont mené leur étude dans les universités, tandis que d'autres ont basé leur recherche sur les écoles
L'échantillon	L'échantillon était composé de 150 travailleurs."	-Les études précédentes ont examiné des échantillons différents, plus grands ou plus petits que l'échantillon de l'étude actuel
Les variables	L'étude actuelle est basée sur une étude de l'évaluation du personnel et sa relation avec le contentement des employés avec ses sept indicateurs pour les deux variables On abordant des aspects moderne psychologique	Il existe des études qui ont abordé les mêmes variables avec des indicateurs différent et standard

"Source : traiter par l'étudiante

Conclusion du chapitre

Ce chapitre a présenté les résultats de notre étude sur l'impact de l'évaluation du personnel sur le contentement des employés au sein de l'entreprise biscuiterie Cherchell, Nous avons utilisé un questionnaire pour la collecte des données, lesquelles ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS. Les résultats montrent des effets significatifs et positifs de cette évaluation sur la satisfaction des salarés

dans l'entreprise.

Ce résultat souligne notre engagement à comprendre et à améliorer l'environnement de travail ainsi que son influence sur la satisfaction des employées et la productivité.

Une discussion plus approfondie de ces résultats vise à enrichir notre compréhension des facteurs et influences affectant le contentement des employées.

Conclusion générale

Conclusion

L'évaluation du personnel joue un rôle fondamental dans le bien-être des employés au sein d'une organisation. Une évaluation bien conçue et régulièrement appliquée peut non seulement maximiser la performance des employés, mais aussi accroître leur satisfaction et leur engagement envers l'entreprise. En effet, les évaluations permettent de mettre en lumière les forces et les faiblesses des employés, de fixer des objectifs précis, et de fournir des retours constructifs, ce qui favorise un environnement de travail plus harmonieux et motivant.

De plus, l'intégration de tests psychologiques dans le processus d'évaluation du personnel revêt une importance cruciale. Ces tests offrent une compréhension approfondie des caractéristiques psychologiques et comportementales des employés, permettant ainsi une meilleure adéquation entre les postes et les compétences des individus. Ils peuvent également aider à détecter des problèmes potentiels, à améliorer la communication, et à encourager le développement personnel, contribuant ainsi à un bien-être accru des employés.

En somme, une évaluation du personnel rigoureuse et intégrée à des tests psychologiques pertinents constitue un levier incontournable pour optimiser le bien-être des employés et, par conséquent, la performance globale de l'organisation.

Les limites rencontrées :

Durant notre stage, en vue d'établissement de notre recherche, on a été buté a

Plusieurs difficultés qu'on mentionne parmi :

- la difficulté de trouver un lieu d'enquête pour notre recherche, chose qui nous a empêchés d'entamer la partie pratique du mémoire dans le temps nécessaire.
- Le manque d'étude antérieure sur la gestion de l'évaluation du personnel et la satisfaction.
- Le manque d'ouvrage spécialiste qui répond à notre travail dans la bibliothèque de la faculté
- un autre problème lors de la distribution de notre questionnaire, certains travailleurs ont répondu immédiatement à ce questionnaire et d'autres ont pris le temps pour le remplir.
- La difficulté de convaincre les employés à répondre au questionnaire parce qu'il se fait sur le lieu et pendant les heures de travail
- Nous n'avons pas pu récupérer tous les questionnaires distribués : sur les 120 questionnaires 83 ont été récupérés
- des difficultés dues à la confidentialité de certains documents.

- La durée de stage n'était pas suffisante pour étudier tous les angles de notre thème et

Non interaction avec les hiérarchies

- Les employés concernés ne semblent pas aborder la situation avec le sérieux requis.

Les suggestions

- Mettre en place des programmes de soutien au bien-être physique et mental des employés, comme des initiatives de santé au travail ou des services de conseil.
- Promouvoir un environnement de travail où le bien-être des employés est une priorité.
- Définir des critères d'évaluation clairs et mesurables.
- Assurer la transparence du processus pour éviter les biais et les malentendus.
- Offrir des feedbacks réguliers et constructifs pour guider les employés dans leur développement professionnel. ● Fixer des objectifs clairs et réalisables en accord avec les attentes de l'entreprise.
- Impliquer les employés dans la définition de leurs objectifs pour garantir qu'ils soient alignés avec leurs aspirations professionnelles.
- Fournir des opportunités continues de formation et de développement pour aider les employés à acquérir de nouvelles compétences et à évoluer dans leur carrière.
- Encourager la participation à des ateliers, séminaires et cours qui sont pertinents pour leur rôle et leurs objectifs professionnels
- Promouvoir des politiques favorisant un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, comme des horaires flexibles et du télétravail.
- Encourager un environnement de travail sain qui respecte les besoins personnels des employés

Les références

Les livres

1. -Castel, C., & Davy, M. (2013). *La psychologie de travail et organisation* (pp. 1-2).
2. Guillot, C. (2016). *Gestion de ressources humaines* (9th ed., p. 55).
3. Thévenet, M. (2022). *Fonction RH : Politique, métiers et outils des RH* (3rd ed., p. 120). Pearson.
4. Levy-Leboyer, C. (2003). *Évaluation du personnel* (7th ed., p. 5). Eyrolles, Édition Organisation.
5. *Glossary of key terms evaluation* (2023, p. 52).
6. Sekiou, L. K. (1993). *Gestion des ressources humaines* (3rd ed.).
7. Pretti, J. M. (2016). *Gestion des ressources humaines* (21st ed., pp. 79-80).
8. Caspar, P. (1990). *Apprécier et valoriser les hommes* (2nd ed., pp. 89-90).
9. Dolan, S. L. (2008). *La gestion des ressources humaines* (p. 536).
10. Autissier, D. B., & Semen, B. (2009). *Mesure de la performance du contrôle de gestion* (p. 79).
11. Schmit, G., & Mercier, E. (2004). *Gestion de ressources humaines* (pp. 54-57).
12. Balico, C. (2002). *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines* (2nd ed., pp. 69, 172). Édition d'Organisation.
13. Gilbert, & Schmidt, G. (1999). *Évaluation des compétences et situation de gestion* (p. 17). Édition Economica.
14. *Méthodologie d'évaluation* (2nd ed., 2020).
15. Guerrero, S. (2019). *Les outils RH* (p. 139).
16. Anger, M. (2009). *Fonction RH* (p. 138).
17. Briggs, M., & Myers, I. (n.d.). *MBTI: Introduction au type psychologique* (p. 4).
18. Riso, D. R., & Russ, H. (2011). *The wisdom of the enneagram* (p. 50). Wisdom Edition.
19. Boterf, G. (2002). *L'ingénierie et l'évaluation des compétences* (pp. 448-449). Édition d'Organisation.
20. Leapra, J. P. (2006). *Évaluation du personnel pour une nouvelle approche* (p. 92).
21. Locke, E. A. (1976). *[Book title not provided]* (p. 1297).
22. Frederik, H. (2010). *The motivation to work* (pp. 37-90).
23. Bersyre, C. H. (2010). *Satisfaction, implication, engagement de départ des jeunes cadres* (p. 143).
24. *Favoriser la satisfaction au travail : Les apports de l'enquête* (2011).
25. La Flanche, A. (2015). *Management et avenir* (pp. 37-55).
26. Shimon, D. (2003). *Psychologie de travail et comportement organisationnel* (2nd ed., p. 105). Montréal.
27. Bouchon, M. (2014). *Psychologie de la santé* (pp. 433-523).
28. Random, S. (2011). *Satisfaction au travail* (p. 16).
29. Harvard Business Review. *The impact of employee's engagement on performance*.
30. Quivy, R. (2006). *Manuel de recherche en science* (3rd ed., p. 143). Dunod.
31. *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*

Les articles

- Von Sydow, M. (2016). On tragedy of personnel evaluation. Munich. Heiberg Universität, Allemagne, 105-109.
- Isaac, N. (2018). Evaluation of personnel performance. 53.
- Rosman, E. (2022). *System d'évaluation continue chez IBM*.
- Derbal, W. *Évaluation du personnel*. [Journal Name], 3.
- Fischart. (2001). American industrial management. 78-80.
- *Guide évaluation par pair*. (2024). HEC Montréal, 1-4.
- Karima, M., & Sonia, M. (2016). Relation entre le stress professionnel et la satisfaction professionnelle. 37.
- Roussel, P., & Igalens, J. (n.d.). A study of relationships between compensation package: Work motivation and job satisfaction.
- Random, S. (2011). Job satisfaction. 7.
- Brodly, L. (n.d.). Development mental trajectories of childhood disruptive behaviors. *National Study*, 39.
- Braudel, D., & La Flanche, A. (2011). La gestion provisionnelle des emplois et des compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. 36.
- Senemin. (2014). Perspective de l'équilibre au travail.
- Pretti, J. M., & Thévenet, M. (2011). Une vision de RH : Job satisfaction.
- Lobout, H. P. (2015). Influence of mode delivery on stress response in infants: Les processus transactionnels, stress, contrôle, soutien social. 350-372.

Les thèses et mémoires

- El Hamoumy, A., & Akiou, M. (n.d.). L'impact de gestion des talents. 45.
- *Méthodes de recueil de données pour l'évaluation d'un cursus d'étude*. (2016). Université de Lauranne, 15.
- Guerrero, S. (2009). Les outils RH : Les savoir-faire essentiel en GRH.97.
- Major, J. P. (2010). L'influence de la motivation des employés sur la productivité et la performance.
- Sfar, M., & Gandoura, S. (2019). Mise en place d'un système d'évaluation de performance et satisfaction des collaborateurs. , 35

Les sites internet

- Behance. (n.d.). Retrieved from https://mir-s3-cdnf.behance.net/project_modules/1400_opt_1/486a0020504855.562ec5d20f839.jpg
- BIEF. (n.d.). Retrieved from <http://www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm>
- Apprendre à éduquer. (n.d.). Retrieved from <https://apprendreaeduquer.fr/les-4-besoins-de-la-motivation/>
- Mon entreprise rentable. (n.d.). Retrieved from <https://mon-entreprise-rentable.com/utiliser-pyramide-maslow-motiver-equipes/>
- Liane RH. (2024).
- Perspective RH. (2024).
- Rh inspiration. (2021).

Les Annexes

Annexe 1

Questionnaire

Madame, Monsieur, Bonjour ;

Nous vous présentons ce questionnaire dans le cadre de notre projet de fin d'études en management des ressources humaines. Notre objectif est d'analyser **l'impact de l'évaluation du personnel sur le niveau de satisfaction des employés d'usine biscuiterie Cherchell**. Votre participation serait d'une grande valeur pour notre recherche.

Pour la collecte des données de cette recherche, nous avons développé un questionnaire en deux parties. La première partie concerne les données personnelles, tandis que la deuxième partie vise à identifier les facteurs de satisfaction des employés. Nous vous encourageons à fournir des réponses objectives en indiquant votre degré de satisfaction pour chaque facteur en cochant la case qui correspond le mieux à votre expérience. Vos réponses sont cruciales pour obtenir une mesure précise de votre satisfaction au travail, et auront un impact sur les résultats statistiques finaux de l'étude. Nous tenons à vous assurer que vos informations seront traitées de manière anonyme et confidentielle. Nous vous remercions de votre participation et vous souhaitons une croissance professionnelle continue.

Djidjel nihed Etudiante en Master 2 Management de Ressources Humaines à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM) -Kolea -Tipaza.

Questionnaire

Partie 1 : données personnelles et fonctionnel

1-SEXE_ : Homme Femme

2-Age_:

-De 20-30ans

-De 31-40ans

-De 41-50ans

-50 ans et plus

3-Situation_familiale_:

Marié (e) Divorcé (e)

Célibataire Veuf (Ve)

4-Niveau d'instruction :

-Moyen

-secondaire

-Universitaire

5-categorie socio-professionnelle :

Cadre

Cadre manager(dirigeant)

Agent d'exécution

Agent de métrai

6-Les Directions :

-Direction des ressources humaines (des département employés)

-Direction de la recherche (département marketing)

-Direction des opérations (département de production)

7- L'ancienneté dans l'entreprise (Nombre d'années de service) :

1 Moins de 5ans

2 De 6-10ans

3 De 11-15ans

4 De 16ans et plus

8. Type de contrat

-Contrat de Travail à durée Déterminée « CDD »

-Contrat de Travail à durée Indéterminée « CDI »

Partie 02 : système d'évaluation

Questions	Pas de tout D'accord	Pas D'accord	Neutre	D'accord	Extrêmes D'accord
Système d'évaluation					
1-système d'évaluation équitable					
2-évaluation se fait :					
a) évaluation se fait Annuellement					
b) évaluation se fait semestriellement					
c) évaluation se fait Trimestriellement					
d) évaluation se fait Mensuellement.					
3-l'employé est informé sur la date et le lieu de l'évaluation.					
4- tous les employés sont consacrés par l'évaluation					

5-la relation qui existe entre l'évaluation du personnel et la satisfaction des employés est complémentaire.					
Les outils d'évaluation					
1-vous Utilisez des entretiens individuels.					
2-vous Utilisez des fiches d'évaluation.					
3-vous Utilisez des rapports comme révérenciel des informations					
4- vous Utilisez des questionnaires pour la collecte des données.					
5-vous -Pensez que l'entretien annuel est suffisant pour vous.					
Les tests psychologique					
1-Vous connaissez les test psychologique					
2-Vous pensez qu'ils sont importants dans l'évaluation					
3-Vous connaissez le mbit					
4-Vous connaissez le test papi					
5-Vous connaissez The big five					
6-les outils et les dispositifs d'évaluation sont simples et claire					
Les méthodes d'évaluations					
1-Est-ce que vous êtes évaluer par l'Entretiens d'évaluation					
2- Est-ce que vous êtes évaluer par l'Évaluations à 360 degrés.					
3- Est-ce que vous êtes évaluer par l'Évaluations par objectifs.					
4- Est-ce que vous êtes évaluer par l'évaluation de compétences.					
5- Est-ce que vous êtes évaluer par l'Auto-évaluations					
6- Est-ce que vous êtes évaluer par l'évaluation des pairs					
7- Est-ce que vous êtes évaluer par L'asseessment center.					
8- vous pensez que ces méthodes sont suffisant pour l'évaluation de vos compétences					
Evaluation de compétence					

1-vous Trouver que Evaluation de compétences est equitable, necessaire et objectif.					
2- vous Avez suivi une formation technique au cours des 12 derniers mois.					
Appréciation d'ensemble					
1-Vous êtes d'accord avec l'appréciation d'ensemble.					
Qualité de travail					
1-La qualité de travail est un moyen pour une évaluation efficace.					
2- vous pensez que votre qualité de travail affecte votre satisfaction globale au travail					
Partie 3 : satisfaction des employés					
Bien être					
1-vous sentez reconnu le travail que vous fournisse					
2-l'Entreprise prend des mesures adéquates pour encourager le bien-Être de ses salariés					
3-vous Sentez stresse au cours de travail.					
4- le stress a un impact négatif durant le travail					
Possibilité de carrière et développement professionnel					
1-vous trouvez que votre travail permet de développer de nouvelles compétences					
2-vous pensez que vos compétences sont utilisées de manière optimale.					
3-vous voyez Une possibilité d'une progression dans entreprise					
Relation avec le manager immédiat					
1-votre manager accorde de l'importance de votre opinion					
Relation avec les collègues					
1- vous-appréciez vos Collègues.					
Autonomie					
1- vous pensez que vous avez					

de liberté durant l'accomplissement de votre travail .					
2- vous savez ce que vous devez faire pour atteindre les objectifs que vous fixés.					
3- vous Avez le matériel nécessaire pour faire votre travail					
Motivation et sentiments d'accomplissement					
1- vous ressentez un sentiment d'accomplissement dans que vous faites					
2- vous trouvez que votre travail est utile.					
la charge de travail					
1- vous pensez que la charge de travail est acceptable et repartie équitablement dans votre équipe					
Rémunération/promotion					
1- vous attendez après l'évaluation la reconnaissance de poste					
2- vous attendez après l'évaluation changement de poste.					
3-- vous attendez après l'évaluation l'amélioration de salaire					
Satisfaction					
1- vous êtes satisfait de travail a biscuiterie Cherchell.					
2- vous pouvez dire qu'il ya une satisfaction travers la bonne productivité.					
3- vous pouvez dire qu'il y a une satisfaction travers la réalisation d'un meilleur objectif.					
4- vous recommandez a vis amies/famille de travail dans cette entreprise					
5- Dans le cas d'une entreprise multinationale offre un travail Il existe une possibilité de quitter l'entreprise.					

Merci de votre participation ! Vos réponses sont essentielles pour nous aider à améliorer nos pratiques en matière de gestion des ressources humaines

Annex 2

SPSS OUTPUT

âge

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	de 20 - 30 ans	34	42.5	42.5	42.5
	de 31 - 40 ans	22	27.5	27.5	70.0
	de 41 - 50 ans	16	20.0	20.0	90.0
	50 ans et plus	8	10.0	10.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Situation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	marié(e)	34	42.5	42.5	42.5
	divorcé (e)	7	8.8	8.8	51.2
	célibataire	36	45.0	45.0	96.3
	veuf(ve)	3	3.8	3.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Contrat

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CDD	33	41.3	41.3	41.3
	CDI	47	58.8	58.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Statistiques de fiabilité

Alpha	de	Nombre
Cronbach		d'éléments

.741	29
------	----

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	de Nombre d'éléments
.671	23

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	de Nombre d'éléments
.817	52

Corrélations

		Satisfaction	Évaluation
Satisfaction	Corrélation de Pearson	1	.539**
	Sig. (Bilatérale)		.000
	N	80	80
Évaluation	Corrélation de Pearson	.539**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	80	80

**

. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

La relation qui existe entre l'évaluation du personnel et la satisfaction des Employées est complémentaire

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas de tout d' accord	1	1.3	1.3	1.3
	pas d'accord	9	11.3	11.3	12.5
	Neutre	6	7.5	7.5	20.0
	D'accord	44	55.0	55.0	75.0
	extrêmes d'accord	20	25.0	25.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

toutes les employées sont consacrés par l'évaluation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas de tout d' accord	1	1.3	1.3	1.3
	Pas d'accord	24	30.0	30.0	31.3
	Neutre	2	2.5	2.5	33.8
	D'accord	30	37.5	37.5	71.3
	extremes d'accord	23	28.7	28.7	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Statistiques

		vous utilisez des entretiens individuel	Vous utilisez des fiches d'évaluation	Vous utilisez des rapports comme révérenciel des informations	Vous utilisez des questionnaires pour la collecte des données	Vous pensez que l'entretien annuel est suffisant pour vous	Outils
N	Valide	80	80	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3.31	2.73	3.24	3.51	2.61	3.0800
Ecart type		1.143	1.273	1.255	.886	1.288	.71625

Statistiques

		Vous trouvez que l'évaluation de compétences est équitable, nécessaire et objectif	Vous avez suivi une formation technique au cours des 12 derniers mois	Compétences
N	Valide	80	80	80
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3.61	2.58	3.0938
Ecart type		1.268	1.156	.92125

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.947	1	2.947	31.024	.000 ^b
	de Student	7.410	78	.095		
	Total	10.357	79			

a. Variable dépendante : satisfaction

b. Prédicteurs : (Constante), Système

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.129	1	.129	.986	.324 ^b
	de Student	10.228	78	.131		
	Total	10.357	79			

a. Variable dépendante : satisfaction

b. Prédicteurs : (Constante), compétences

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.539 ^a	.290	.281	.30695

a. Prédicteurs : (Constante), évaluation

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1.813	.305		5.950	.000
	évaluation	.522	.092	.539	5.650	.000

a. Variable dépendante : satisfaction

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.624 ^a	.390	.382	.28467

a. Prédicteurs : (Constante), Outils

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
1	(Constante)	2.551	.141		18.049	.000
	Outils	.316	.045	.624	7.057	.000

a. Variable dépendante : satisfaction

Annexe 3

Figure n 6 : façade urbaine



Figure n 7 : : Logo de La Nouvelle Biscuiterie de Cherchell

Logo 2



Source : https://mir-s3-cdn-cf.behance.net/project_modules/1400_opt_1/486a0020504855.562ec5d20f839.jpg