

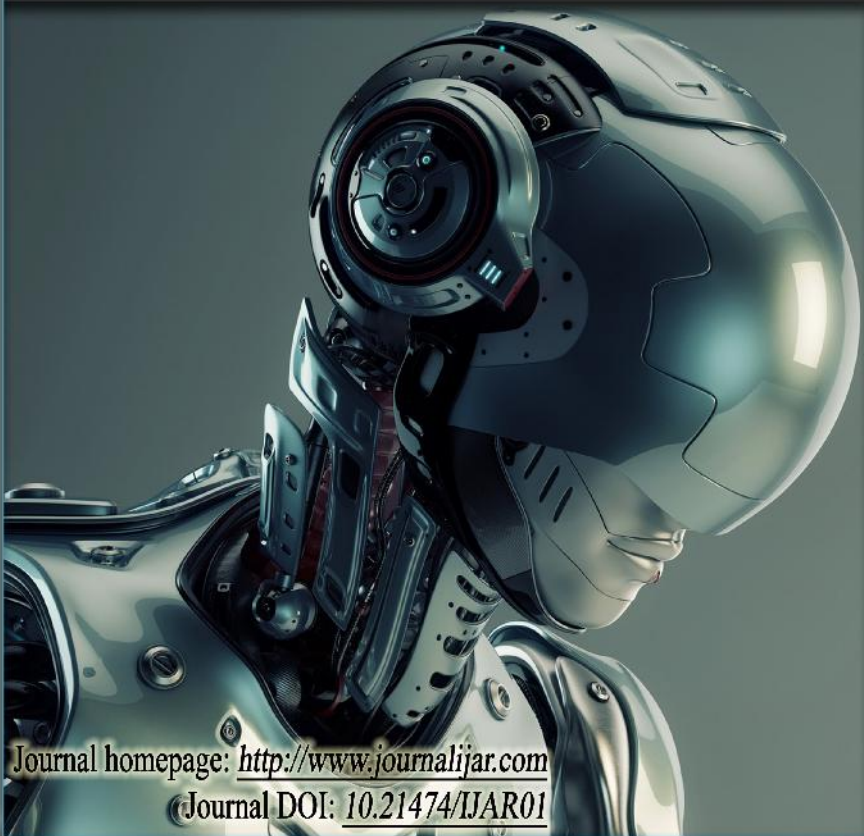


INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH (IJAR)

ISSN 2320-5407

Volume:- 10

Issue:- 01



Journal homepage: <http://www.journalijar.com>

Journal DOI: [10.21474/IJAR01](https://doi.org/10.21474/IJAR01)



International Journal of Advanced Research (IJAR)

ISSN 2320-5407A Peer Reviewed, Open Access, CrossRef Indexed Journal

International Journal of Advanced Research (IJAR)

International Journal of Advanced Research (IJAR) is a Crossref Linked journal, Provides permanent DOI to every Published Article and the metadata is regularly submitted to different Indexing engines.

The IJAR is has got h-index of 31 and i10-index of 308 as per Google Citation Report. International Journal of Advanced Research (IJAR) seeks Review articles, Case reports and original contributions from all areas of:

Life Sciences:

Agricultural, Biological Sciences, Biotechnology, Biochemistry, Genetics, Molecular Biology, Environmental Science, Ecology, Arachnology, Biodiversity and Conservation, Entomology, Limnology, Ichthyology, Malacology, Immunology and Microbiology, Neuroscience, Marine Biology.

Health Science:

Medicine and Dentistry, Nursing and Health Professions, Pharmacology and Toxicology, Pharmaceutical Science, Veterinary Science, Veterinary Medicine.

Physical and Chemical Science:

Chemical Engineering, Chemistry, Computer Science, Earth and Planetary Science, Energy, Mathematics, Physics and Astronomy, Engineering, Material Science, Statistics, Law, Commerce.

Engineering:

Aeronautical Engineering, Aerospace Engineering, Automobile Engineering, Agricultural Engineering, Bio Medical Engineering, Ceramic Technology, Chemical Engineering, Civil Engineering, Computer Science & Engineering, Earthquake Engineering, Electrical Engineering....

Social Sciences and Humanities:

Arts and Humanities, Business Management, Hotel Management, Management, Tourism, Accounting, **Sociology**, Decision Science, Education, Economics, Law, Finance, Psychology, Political Science, Physical Education, English Literature, Social Work and History.

The Journal invites original Research Papers, Review articles, Technical or Case reports and Short communications that are not published or not being considered for publication.

International Journal of Advanced Research (IJAR) is an open access, Peer-reviewed, CrossRef Indexed International Journal, that provides rapid publication (monthly) of Research Articles, Case Reports, Review Articles, Correspondences and short communications in all subjects.

Every article published in IJAR is provided with unique DOI and the metadata is submitted to CrossRef, Pubmed and Google Scholar. For details Check [Indexing link](#) of Journal.

The Journal Invites Research articles that have significant impact on Scientific and academic community. All the Submitted papers will be assigned Unique Manuscript Number with in 24 hours after submission. This journal uses double-blind review, which means that both the reviewer and author identities are concealed from the reviewers, and vice versa, throughout the review process. The Reviewing process is completed with in 10 days after submission. The manuscripts will be published online shortly after acceptance and the article proof will be mailed to the corresponding author.

Journal DOI: 10.21474/IJAR01
THOMSON REUTERS Publons

Why Publish with IJAR

Publication within a short period after acceptance.

5 year Impact Factor : 7.337

Every article provided with DOI (Digital Object Identifier System).

Online tracking of articles submitted.

Online manuscript submission.

Updates about your manuscript delivered via e-mail and SMS.

Blind Peer-Reviewed Open Access Journal.

Papers abstract/indexed by all the major scientific indexing services.

Original article will be download (PDF) from the www.journalijar.com

24*7 helpline number for rapid support, Whatsisapp at +441223926516

Indexing

Our esteemed Journal, International Journal of Advanced Research (IJAR) is currently indexed in the following: Thomson Reuters researcher ID : M-6054 - 2017 Now called pubon, Scilit - Scientific Literature, CrossRef, Science Library Index, scientific World Index, ROAD Directory of Open Access Scholarly Resources COPAC, Pubmed, Google Scholar, index Copernicus international Ltd Poland, Scientific world index, Root indexing, Journal Factor etc.

Instruction to Authors

How to Submit Articles in IJAR (an open access journal)

Manuscripts should be mailed to journalijar@gmail.com in only '.doc' format. Pdf files are not accepted. Articles can also be uploaded through [Online Submission](#). After receiving the article, an article number will be generated and mailed to the person submitting document within 48 hours.

If documents can't be sent through email, please fill the form on Contact Us page of Website.

Every article should be attached with a covering letter including author's full address with Telephone/Fax Number. Authors have the flexibility of selecting any panel of two to four reviewers for reviewing his/her article, however IJAR, has the authority to designate other reviewers.

Article Types

Three types of manuscripts may be submitted:

Regular articles:

Regular articles are findings or careful examination of facts and ideas. They contain sufficient detail of the work to make the analysis precise and clear. The length of article should be sufficient to provide complete detail and gist of work.

Short Communications:

It records Results of investigations, describing new models and hypotheses, methods, techniques or apparatus. The length of short communication is may be around 1000 to 2000 words.

Review Articles:

Articles are examined by an editorial board of assigned reviewers. The authors are informed of reviewers' comments within two weeks. Articles may be submitted to editorial board for reexamination. IJAR publishes all accepted articles within 2 weeks of submission.

Review Process

All manuscripts are reviewed by the editorial board and assigned reviewers. Decisions will be made as rapidly as possible, and the journal strives to return reviewer's comments to authors within 2 weeks. The editorial board will re-review manuscripts that are pending for revision. It is the goal of the IJAR to publish accepted manuscripts within 2 weeks after submission.

Regular articles

Every page beginning from the first one, should be given numbers and text should be double-spaced. Title should be compact and brief and the title page should contain Author's full name, affiliations, name of corresponding author, his/her phone or mobile number, fax and email that are necessary for publication on research paper publication sites.

Abstract should be precise and self-explanatory presenting topic, state and scope of experiments, including substantial data and indicate observations and conclusions. It may vary from 100 to 250 words. Abstract should be in written in third person and in past tense with complete sentences and active verbs. Abstract should use Standard Nomenclature and not contain abbreviations.

From Abstract, 3 to 6 keywords should be given to provide indexing references.

Following the abstract, about 3 to 6 key words that will provide indexing references to should be listed.

The introduction of article contains precise description of problem, literature relevant to subject matter and the proposed strategy and solution. It should be written in easy language, easily comprehensible by colleagues coming from varied disciplines of science.

The resources and procedures described should be complete so that the experiments can be repeated with provided descriptions. Whereas the details of previously published procedures are only cited, the description of new procedures should be given at point and the important modifications in published procedures, if any, should be mentioned in brief. Trade Names should be capitalized and the manufacturer's name and address should also be included. Sub headings should be used as per requirement.

Results should be precise and clear. They should describe the observations and conclusions of experiments in past tense. Observations and conclusions, previously

published follow present tense. Conclusions are explained largely without any reference to literature. Results should not contain deliberations, assumptions or interpretation of data. These are put in Discussions sections.

The discussions are deliberations on observations of contemporary and past annotations on the topic. The conclusion should be described in a few sentences at the end of paper. The results and discussion sections contain subheadings and both sections can also be combined as per requirement.

People, contributions and funds etc. should be acknowledged in brief.

Tables should be minimum and as simple as possible. They should be typed with double space from heading to foot notes. Each table should have a heading and a story and start on a new page and be numbered in Arabic numerals. Tables should be self-explanatory and without any reference to text. The details of procedures followed in experiment are described in story and not in text. The table or graph and the text should not contain any repeated data.

Pictorial stories should be in numerical order on a new sheet. Graphics and Tables should be prepared in MS Word. To label figures, Arabic numerals and for their parts, Upper case letters should be used (Fig 1). Every Story should start with a title and include sufficient details to make figure comprehensible without any need of reading the text. The info given in stories should not repeat in text.

References: Reference coupled with author's name should follow date of reference in parentheses. If authors are more than two, the first author's name is followed by 'et al'. If author has two or more manuscripts published in same year, the reference, both in text and in reference list, should be acknowledged by lower case letters 'a' and 'b' after the date to distinguish the works.

References should be listed at the end of the paper in alphabetical order. Articles in preparation or articles submitted for publication, unpublished observations, personal communications, etc. should not be included in the reference list but should only be mentioned in the article text (e.g., A. Kingori, University of Nairobi, Kenya, personal communication). Journal names are abbreviated according to Chemical Abstracts. Authors are fully responsible for the accuracy of the references.

Short Communications

Short Communication may contain maximum three pictures and one table. They present a complete study limited in scope than found in full-length papers. Short communication is like the article preparation mentioned above with following differences:

Proofs, Reprints and manuscript charges: Electronic proofs will be sent (e-mail attachment) to the corresponding author as a PDF file. Page proofs are considered to be the final version of the manuscript. With the exception of typographical or minor clerical errors, no changes will be made in the manuscript at the proof stage. Because IJAR will be published online, authors will have free electronic access to the full text (PDF) of the article. Authors can freely download the PDF file from which they can print unlimited copies of their articles.

The accepted manuscripts will be published online free of cost, but the authors have to pay processing fees only which will be very nominal. Before the accepted paper is published we will intimate the fees in the acceptance letter. Kindly note that ability to pay the publication fee doesn't necessarily guarantee that the paper will be accepted for publication in IJAR, because we, at IJAR, believe that quality comes first.

Copyright:

Only those articles should be submitted that have not been published in past anywhere (except in the form of an abstract or as part of a published lecture, or thesis) or have not been under consideration for publication anywhere. If the article is accepted for publication, author agrees to automatically handover all the copyrights to publisher.

2020 Impact Factor : 7.337. IC Value 94.33 , 2021 impact factor : 7.33.

Other general information,

E-Mail Us At: journalijar@gmail.com

Editorial Board

Editorial In Chief

Prof. Morse Florse

Contact us at: +441223926516

WhatsApp us at: +441223926516

Editorial Board Members

Dr. Hazim Jabbar Shah Ali

Country: University of Baghdad , Abu-Ghraib , Iraq.

Specialization: Avian Physiology and Reproduction.

Dr. Khalid Nabih Zaki Rashed

Country: Dokki, Egypt.

Specialization: Pharmaceutical and Drug Industries.

Dr. Manzoor Khan Afridi

Country: Islamabad, Pakistan.

Specialization: Politics and International Relations.

Seyyed Mahdi Javazadeh

Country: Mashhad Iran.

Specialization: Agricultural Sciences.

Dr. Muataz A. Majeed

Country: INDIA

Specialization: Atomic Physics.

Dr Zakaria Fouad Fawzy Hassan

Country: Egypt

Specialization: Agriculture and Biological

Dr. Subha Ganguly

Country: India

Specialization: Microbiology and Veterinary Sciences.

Dr. KANDURI VENKATA LAKSHMI NARASIMHACHARYULU

Country: India.

Specialization: Mathematics.

Dr. Mohammad Ebrahim

Country: Iran

Specialization: Structural Engineering

Dr. Malihe Moeini

Country: IRAN

Specialization: Oral and Maxillofacial Radiology

Dr. I. Anand shaker

Country: India.

Specialization: Clinical Biochemistry

Dr. Magdy Shayboub

Country: Taif University, Egypt

Specialization: Artificial Intelligence

Dr. Ramachandran Guruprasad
Country: National Aerospace Laboratories, Bangalore, India.
Specialization: Library and Information Science.

Dr. Alaa Kareem Niamah
Country: Iraq.
Specialization: Biotechnology and Microbiology.

Dr. Abdul Aziz
Country: Pakistan
Specialization: General Pharmacology and Applied Pharmacology.

Dr. Gamil Sayed Gamil Zeedan
Country: Egypt
Specialization: Virology and Microbiology.

Dr. Retsy D. Tomaquin
Country: Phillipines
Specialization: Public Administration.

Dr. Abdolkarim Afroozeh
Country: Iran
Specialization: Photonics, communication, Fiber

Assistant Members

Dr. Ashwani Kumar Dubey
Country: India
Specialization: Zoology, Ichthyology, Biochemistry, Free Radical Biology,
Toxicology, Biodiversity

Dr. Madhusudan Tiwari
Country: India
Specialization: Orthopedic physiotherapy, Rehabilitation

Dr. Mintu Ram Meena
Country: India
Specialization: Molecular biology

Dr. P.MALYADRI
Country: India
Specialization: CRM, Bank Marketing and Micro Finance, Rural Development,
Human Resource Management, Entrepreneurial development

Mr. Fayziev Shokhrud Farmonovich
Country: Uzbekistan
Specialization: Criminal law, criminal procedural law

Dr. Ashish Tripathi
Country: India
Specialization: Entomology, Wildlife Conservation, Environment toxicology

Dr. Uma Vasant Datar
Country: India
Specialization: Oral Pathology, Forensic Odontology

Prof. Dr. Amer A. Taqa
Country: Iraq
Specialization: Dental Chemistry, Inorganic Chemistry, Medical Chemistry.

Asst. Prof. Dr. Nipa Sriwarom Ouppara
Country: Thailand
Specialization: Social Science, Humanities, Work Life Practice, Inter Organizational
Bullying

Dr Monika Kamboj

Country: India
Specialization: Macrocyclic Metal Complex Chemistry, Medicinal Chemistry.
Dr. SAMEERA G. NATH

Country: India
Specialization: Periodontology.
Dr. Mrs. Shubhashree M.N.

Country: India
Specialization: Medicinal Plants
Dr. Vishnu K. Garande

Country: India
Specialization: Horticultural Crops, Fruit Science.
Dr. Ali Badr Roomi

Country: Iraq
Specialization: Biochemistry, Polyphenolic Antioxidant
Dr. SANGEETA BAJPAI

Country: India
Specialization: Supramolecular, Organometallic Chemistry, Synthetic Chemistry.
DR. BISWAJIT DAS

Country: India
Specialization: Biochemistry.
Dr. Majnoony Tootakhane Ali

Country: Iran
Specialization: Management, Tourism, GIS, SPSS, Social Science, Sustainable Development.
Dr. K. Velauthamurty

Country: Sri Lanka
Specialization: Inorganic Chemistry, Nanotechnology.
Dr. Muhammet Vefa Akpınar

Country: Turkey
Specialization: Civil engineering Transportation, Geotechnical field .
Dr. Sylvie NIBEZA

Country: Rwanda
Specialization: Social Sciences & Humanities.
Dr. Karaisas Petros

Country: Greece
Specialization: Electric Machines, Power Electronics, Vibration Analysis.
Dr. Jammi Ashok

Country: East Africa
Specialization: Pattern Recognition, Image processing.
Dr. Dnyaneshwar Kantaram Jadhav

Country: India
Specialization: Dermatology.
Dr. K. G. Padmasine

Country: India
Specialization: Nano Electronics, Embedded Systems.
Dr. Sidhartha Sankar Kar

Country: India
Specialization: Pharmaceutical, Medicinal Chemistry.
Prof.Dr Brijendra Pratap Mishra

Country: India

Specialization: Medical Biochemistry, REPRODUCTIVE and RESPIRATORY SYSTEM.

Dr. Samer El-Sayed Mohamed El-Sayed Ismail

Country: Egypt

Specialization: Agricultural Biotechnology, Seeds, GM crops, Molecular genetics, Fragment Analysis, FISH, Real-Time PCR, Mutation Studies, Molecular Markers, PCR, Sequencing, Genome Mapping, Stem Cells, Genomics, Bioinformatics, Clinical Human Genome Studies..

Dr. S. RAJASHEKARA

Country: India

Specialization: Animal Sciences, Ornithology, Entomology, Biodiversity and Conservation, Behaviour, Ecology, Bio-Ecology, Behavioral ecology, Environment Impact Assessment, Cytogenetics, Population Genetics, and Wildlife Biology.

Asst. Prof. Dr. Praveen Kumar Sharma

Country: India

Specialization: Chemistry, Organic synthesis, Medicinal Chemistry.

Dr. Srinivasa Rao Sirugudu

Country: India

Specialization: Corrosion Control Methods, Surface Analytical Techniques, Electrochemical Studies, Water analysis and Purification methods.

Dr. Dilip Kumar Behara

Country: India

Specialization: Chemical Engineering, Nanotechnology, Material Science and Solar Energy.

Dr. Neda Nozari

Country: Iran

Specialization: Obesity, Gastrointestinal Diseases.

Dr. Esosa Mark Iriowen

Country: USA

Specialization: Physical Science, Environmental Science.

Dr. Prawej Ansari

Country: Bangladesh

Specialization: Anti-Inflammatory, Analgesic, Antioxidant, Antidiabetic.

Dr. Abdelmotalab Osman Mahmoud Dalil

Country: Sudan

Specialization: Accounting and Finance.

Dr.K.Ganesh Kumar

Country: India

Specialization: Network Security.

Dr Satish Geeri

Country: India

Specialization: Polymer Nanocomposites, FEM, CAD, CAM, Advanced Manufacturing, Smart Materials.

Katerina L. Kabakhidze

Country: Moscow

Specialization: Linguistics, Intercultural Communication, Teacher Training, Higher Education Development, Russian Studies.

Dr. Saif Ur Rehman

Country: Pakistan
Specialization: Data Mining, Graph Mining, Social Network Analysis, Machine Learning and Semantic Computing.
Ahmed Mohammed Jihad Al-Kubaisi

Country: Iraq
Specialization: Human Geography, Geomatics Maps, City planning, Services, Urban Development.
Prof. Ignatius Topno

Country: India
Specialization: Research Methodology and Articles connected with Education.
Dr. Amit Kumar Thakur

Country: India
Specialization: Thermal Engineering Biofuels.
Dr. Esra Sipahi

Country: Turkey
Specialization: Business Administration-Management and Organization.
Dr. Umar Lawal Aliyu

Country: Nigeria
Specialization: Management.
Dr. Fatma Mohamed Elnabway Ward

Country: Egypt
Specialization: Science, Microbiology, Biotechnology, Phycology, Medicinal plants, seaweeds.
Dr. Ismaila Emahi

Country: Ghana
Specialization: Biosensors Biofuel Cells Aptamers Biofiltration Nucleic Acids Chemistry.
Dr. Abdul Rabb

Country: Pakistan
Specialization: Gastroenterology & Hematology, Diabetes Mellitus Hematology.
Dr. Hiba Riyadh Jameel Al-abodi

Country: Iraq
Specialization: Biological Sciences.
Dr. Kachalla Mohammed

Country: Nigeria
Specialization: Structural analysis, Structural design, Finite element, reliability, Steel structures, Reinforced concrete.
Dr. Mohammad Anamul Haque

Country: Saudi Arabia
Specialization: Physiotherapy, Hospital Management, Public Health.
Dr. Kavitha Nachimuthu

Country: Ethiopia
Specialization: Rural Development and Agricultural Extension.
Dr. Kaan Bilge

Country: Turkey
Specialization: Polymer composites; Mechanics of materials; Nanocomposites; Biomass conversion; Green composites.
Dr Kamran Yeganegi

Country: Iran
Specialization: Cluster Development, Facility planning, Strategic Management.

Dr. Daniel Anthoni Sihasale
Country: Indonesia
Specialization: Geography and Environmental Science, Environmental conservation, Tourism management, Ecotourism Planning and development.

Dr. Moetaz Soubjaki
Country: Lebanon
Specialization: Strategy Management, Human Resources, Performance management, Training and development.

Prof. Dr. Wafai Zaki Azer Mikhail
Country: Egypt
Specialization: Life Sciences, Invertebrate Ecology, Environmental Sciences.

Dr. Aiat Hegazy
Country: Egypt
Specialization: Renewable energy Nanomaterials for solar cells and hydrogen Production.

Dr. Lamiaa Mageed Sayed Ibrahim
Country: Egypt
Specialization: Clinical Biochemistry- Genes – Health and Disease- Molecular Biology.

Dr. Arvind Prasad Dwivedi
Country: India
Specialization: Physical and Environmental chemistry.

Dr. Mohammad Rafiqul Islam
Country: Bangladesh
Specialization: Sample size and sampling Design, Time series Analysis, Temporal Disaggregation, Econometrics, Systems of National Accounts, Macroeconomics, Bangladesh economy, Sampling Techniques.

Dr. Masood Ayoub Kaloo
Country: India
Specialization: Spectroscopy, Molecular Recognition, Analytical Chemistry, Conjugated molecules, Environmental Chemistry.

Dr. Tayseer Elamin Mohamed Elfaki
Country: Sudan
Specialization: Medical Laboratory Science.

Dr. Julie S. Berame
Country: Philippines
Specialization: Biology, Environmental Sciences.

Dr. Warkaa M. Ali Al-Wattar
Country: Iraq
Specialization: Oral Histopathology, Dental Laser.

Dr. Ibrahiem Abdul Razak Al-Ani
Country: Iraq
Specialization: Civil Engineering, Hydrology.

Dr. Zafer Omer Ozdemir
Country: Turkey
Specialization: Chemistry, Biochemistry, Polymer Chemistry, HPLC, LC-MS analyses, Peptide Synthesis.

Dr. Abdulameer Kazem Farhood

Country: Iraq

Specialization: Nuclear Physics, Radiation Physics, Radon pollution, Dosimetry, Radiation effects on materials, material science, Semiconductor Physics.

Dr. Alejandro Rodriguez Rodriguez

Country: Mexico

Specialization: Higher Education Leadership Organizations Management.

Dr. Roslina Abdul Rahim

Country: Malaysia

Specialization: Acute kidney injury, NASH, NAFLD and Human Physiology.

Prof. Antonio Jose de Jesus Evangelista

Country: Brazil

Specialization: Infectious and parasitic diseases, Medical Microbiology, Microbial Virulence Factors, Antimicrobial Resistance Mechanisms and Alternative Animal Models for Development of Antimicrobial Strategies.

Dr. Nihad Abdulateef Ali Kadhim

Country: Iraq

Specialization: Avian Physiology.

Dr. Abubkr Ahmed Elhadi Abdelraheem

Country: Sudan

Specialization: Accounting and Finance.

Dr. Laxman Khanal

Country: Nepal

Specialization: Anatomy, Histology.

Summary

Alcohol induced oxidative stress in testes of experimental animals

Gireesh Kumar K.M, Sumesh V.K and Rajeswari V.

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: **11** | No. of Views: **8**

Quality assessment of crude palm oil from smallholders in alepede department, southeast Côte d Ivoire

Yeo Mohamed Anderson, Niamketchi Gilles Leonce, Akely Pierre Martial thierry and Konan Amino Georgette

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: **2** | No. of Views: **3**

Lung ultrasound as an emergency triage tool in patients diagnosed with Covid-19

H.El Hamzaoui, Y. Abourida, M.El Rhezali, T. Abouelhassan and I. Chajai

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: **2** | No. of Views: **2**

Estimation of the fossil fuel fraction components due to the Sues effect in urban area

Matar Sene, Maurice Ndeye and Abdou Diouf

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: **3** | No. of Views: **1**

A cross sectional study to estimate the prevalence of prehypertension among mbbs students

Neha Dhingra, Salil Dube and Ritu Purohit

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: **4** | No. of Views: **11**

Prevalence of carpal tunnel syndrome symptoms among dentists in benghazi city - libya

Abdelmonem Ali Abdelnabi, Rafeeq Mohammed Al Kuwafi, Khadeejah Abdulsalam Hashim and Marwa Ahmed Buggedar

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: **2** | No. of Views: **1**

Atypical presentation of preeclampsia. About a case

F. Atfi, I. El Abbassi M. Jalal, A. Lamrissi, K. Fichtali and S. Bouhya Maternity El Harouchi Casablanca

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: **0** | No. of Views: **0**

Behind the front row: tapping the lived experiences of overseas filipino students with frontliner parents in the state of qatar, a phenomenology

Julie Ann B. Real, Ivanna Judea B. Madriaga, Maria Loraine N. Asis, Jaylieca Izabella C. Cunanan, Maria

Theresse S. Enriquez, Paul Gerard L. Lantaca and Crystan Dominique T. Lima

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: **11** | No. of Views: **15**

Idiopathic thrombocytopenic purpura(itp) and role of a unani drug in its management. A single case study

Shiekh Zahoor Ahmad, Asma Afzal and Naquib-Ul-Islam

[GoogleDownload PDF](#) View Abstract

No. of Downloads: 3 | No. of Views: 2

Simulation of the okra drying process in a solar tower dryer

Germain Wende Pouire Ouedraogo, Boureima Kabore, Nebon Bado, Vincent Zoma, Sie Kam and Dieudonne Joseph Bathiebo

[GoogleDownload PDF](#) View Abstract

No. of Downloads: 0 | No. of Views: 2

Classification of Baoule sentences according to frequency and segmentation of terms via convolutional neural networks

Hyacinthe Kouassi Konan, Francis AdlÃ's Kouassi, Guy L. Diety and Olivier Asseu

[GoogleDownload PDF](#) View Abstract

No. of Downloads: 0 | No. of Views: 2

Acute adrenal insufficiency after corticosteroid therapy to gain weight case report

I. Damoune, F. Akioud, L Loubna and F. Ajdi

[GoogleDownload PDF](#) View Abstract

No. of Downloads: 1 | No. of Views: 0

Risk factors and clinical profile of patients with acute myocardial infarction

Nasir Ali, Owais Ahmed Wani, Syed Maqbool, Suhail Masood Khan and Parvez Mohi Ud Din Dar

[GoogleDownload PDF](#) View Abstract

No. of Downloads: 0 | No. of Views: 1

Endo crown: an approach for restoring endodontically treated right mandibular first molars with large coronal destruction- a case report

Vishwesh P. Joshi, Manjusha Rawtiya, Kailash Attur, Nikunj Patel, Pawan Gurjar, Switi D. Soni, Pooja Jasani and Priyal Shah

[GoogleDownload PDF](#) View Abstract

No. of Downloads: 1 | No. of Views: 3

A study to assess the effectiveness of snake and ladder game on the level of knowledge regarding oral hygiene among school children in alchemy public school, coimbatore

N. Steffy Kiruba and K. Jeyabarathi

[GoogleDownload PDF](#) View Abstract

No. of Downloads: 1 | No. of Views: 2

Etiology and clinical profile of pericardial effusion patients

Owais Ahmed Wani, Nasir Ali, Syed Maqbool, Parvez Mohi Ud Din Dar and Suhail Masood Khan

[GoogleDownload PDF](#) View Abstract

No. of Downloads: 0 | No. of Views: 0

Fast disintegrating tablets - a new era in novel drug delivery system

Harshala Pawar, Aishwarya Pawar and Shraddha N. Bhavsar

[GoogleDownload PDF](#) View Abstract

No. of Downloads: 0 | No. of Views: 1

The effect of different treatment regimens among patients with interstitial lung diseases of unknown etiology

Amr S. Albanna, Ibrahim A. Kattan, Ahmed R. Bakshwean, Ahmed O. Alansari and Sharaf S. Alharazi

[GoogleDownload PDF](#) View Abstract

No. of Downloads: 41 | No. of Views: 15

Role of open surgical drainage or aspiration in management of amoebic liver abscess

Chaitya Shah and Zil Desai

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: 0 | No. of Views: 0

Organizational performance challenged by the evaluation

Jaurès B. Kouin

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: 1 | No. of Views: 1

Anapanasati meditation technique for effective reduction in stress, anxiety & depression: an experimental study

Ashish Ubhale and Swati Raje

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: 1 | No. of Views: 0

Systematic review of the market wide herding behavior in asian region

H.L.D.J Chathurika and S.T.M.S. Tennekoon

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: 0 | No. of Views: 1

Prevalence of test-anxiety and its relationship with academic achievement: findings from nursing, physical therapy, laboratory and radiology students in taif city, saudi arabia

Abdul Rhman Alghamdi

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: 0 | No. of Views: 0

Pseudotumor cerebri complicating multisystem inflammatory syndrome in child

Hasnaa Almiaadi, Nadia Ech-Charii, Nabila Chekhlabi and Nouzha Dini

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: 1 | No. of Views: 0

Chemo mechanical abrasion: a novel minimally invasive approach for management of dental fluorosis lesions- case report

Louis Solaman Simon, Deepika U., Abhiram R. and Shilpa Philip

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: 0 | No. of Views: 1

Thermal characterization of a geoconcrete composite: laterite with addition of peanut shell

Amadou Warore, Biram Dieng, Alphousseyni Ghabo and Ibra Bop

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: 0 | No. of Views: 1

An ayurvedic review of uterine fibroids

Sunita Goswami and Rashmi Sharma

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: 1 | No. of Views: 1

Estimating of produced water quantities in several fields of al-waha company and its impact on the environment

Agab M. Hewas, Eissa M. Alakhdar and Rajab M. Asar

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: 1 | No. of Views: 2

The in vitro antioxydant activities of defatted roselle (Hibiscus Sabdariffa L.) Seed protein hydrolysates

Toukara Fatoumata, Fane Mah Moutaga, Konare Mamadou Abdoulaye and Traore Nah

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: 2 | No. of Views: 1

Isolated polycystic disease of the pancreas: a case report

Youssef Hnach, Mohamed Tarchouli, Tarik Salaheddine and Nourdin Aqodad

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: 3 | No. of Views: 2

Feeding habits of two estuarine fishes from mangrove forests around azagny national park (Côte d'Ivoire)

Konan Yao Aristide, Kouadio Kouassi Alain, Kamelan Tanoh Marius, Kone Touple Sibiri, Yao Stanislas Silvain and Kouamelan Essetchi Paul

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: 3 | No. of Views: 2

A descriptive study to assess the empty nest syndrome among the parents of b.sc nursing students of selected college in jammu

Sunidhi

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: 0 | No. of Views: 0

Evaluation of sleep quality in medical students during the covid-19 pandemic

Guray Ceylan, Oykum Kelle, Aslihan Akyildiz, Harun Bayram, Bengisu Guvenilir, Rabia Tuba Akgun, Dilara Atalar, Uhut Emre Cebi, Abdulhakim Uysal, Aliye Aydin, Volkan Yarimkaya, Majid Andarouni and Fatih Solmaz

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: 2 | No. of Views: 0

Exploring the economic impact of the seaside urban regeneration on surrounding commercial values in thessaloniki, greece

Agapi Xifilidou, Nikolaos Karanikolas, Spyridon Spatalas and Vassilis Tsioukas

[GoogleDownload PDF](#) [View Abstract](#)

No. of Downloads: 2 | No. of Views: 1



Journal Homepage: [-www.journalijar.com](http://www.journalijar.com)

INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH (IJAR)

Article DOI: 10.21474/IJAR01/14021
DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/14021>



RESEARCH ARTICLE

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE CHALLENGED BY THE EVALUATION

Jaurès B. Kouin

Maître-Assistant en Sociologie du Travail et des Organisations, Enseignant Chercheur au Département de Sociologie-Anthropologie de la Faculté des Sciences Humaines et Sociales de l'Université d'Abomey-Calavi (Bénin).

Manuscript Info

Manuscript History

Received: 05 November 2021

Final Accepted: 09 December 2021

Published: January 2022

Key words:-

Evaluation, Human Dimension,
Performance, Agency, Ministry

Abstract

Assessment is a management tool for organizational performance. Indeed, the production of a good performance in a company begins with the evaluation of the working conditions of the employees that make it possible to know if the factors of production are favorable and if the workers are motivated. Then comes the evaluation of the employee's performance, which is the mechanism for assessing his productivity through his behavior in the workplace, his adherence to the established culture. Thus, effective management of the organization depends on taking into account the human dimension, which is the source of performance. It is advisable, through this article, to deconstruct the concept of performance in order to configure it in a sociological perspective which considers the organization as structured by the interrelation of the social actors superimposed on different strata where the hierarchical superiors command the subordinates to generate models of social production and reproduction. This article examines organizational performance through the lens of the sociology of organizations through the human dimension interface. It is the result of a survey carried out in a public agency and at the ministry in charge of secondary education and has the general objective of analyzing the performance of employees based on their behavior in the workplace. It is qualitative in nature and models of self-determination and interactionism have been referenced for analysis of the data.

Copy Right, IJAR, 2022.. All rights reserved.

Introduction:-

Pendant longtemps la question de la performance organisationnelle est considérée, à tort ou à raison, comme la chasse gardée de la réflexion des économistes et gestionnaires d'entreprises. En effet, ont noté Michel Lebas et Ken Euske (2007, p. 125), « le mot "performance" est largement utilisé dans tous les domaines de la gestion. On trouve dans le domaine du contrôle de gestion, des termes tels que la gestion de la performance, les mesures de la performance, l'évaluation de la performance et l'estimation de la performance ». Une telle considération réduit le champ conceptuel de la performance et soustrait l'organisation elle-même des interprétations sociologiques, psychologiques voire juridiques qui en font également un sujet de prédilection. Mike Kennerley et Andy Neely, (2003), ont fait remarquer actuellement dans la littérature sur la mesure de la performance que plusieurs chercheurs ont critiqué les modèles comptables pour mesurer la performance des organisations. Judy Cumby et Joan Conrod (2001) notent que les limites des indicateurs financiers sont encore plus importantes pour des entreprises innovantes,

Corresponding Author:- Jaurès B. Kouin

Address:- Maître-Assistant en Sociologie du travail et des organisations, Enseignant Chercheur au Département de Sociologie-Anthropologie de la Faculté des Sciences Humaines et Sociales de l'Université d'Abomey-Calavi (Bénin).

dont la valeur créée est dépendante d'une façon étroite des actifs intangibles et du capital intellectuel. Marylène Gagné et Jacques Forest (2008) ont récemment souligné l'importance qu'il faut accorder à la mise en place d'un système d'évaluation du rendement qui permette la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des employés et ainsi favorise la motivation autonome au travail. Il convient, *ceteris paribus*, de déconstruire le concept afin de le configurer dans une perspective sociologique où l'organisation est conçue comme « un construit social » structuré par l'interrelation des acteurs sociaux superposés sur des strates différentes où les plus hiérarchiquement supérieurs assurent le commandement des subalternes pour générer des modèles de production et de reproductions sociales. Car, dans le fonctionnement des organisations, la performance naît à partir de la structuration des rapports de travail entre les acteurs sur une échelle de valeurs et de normes désignées *sui generis* par le concept de culture. Partant, la performance organisationnelle est tributaire du système de valeurs et de normes qu'une organisation impose à ses membres afin de faire face à son environnement. Ainsi que le prônent Hellriegel et Don, John W. Slocum et Richard W. Woodman, (2004, p.46) la performance organisationnelle est foncièrement liée à sa culture.

« Les effets de la culture d'entreprise peuvent se résumer en quatre idées clefs. Premièrement, connaître la culture d'une organisation permet aux employés de comprendre l'histoire de la firme et sa démarche actuelle, ce qui, en retour, leur indique les comportements que l'on attend d'eux à l'avenir. Deuxièmement, la culture d'entreprise peut favoriser l'adhésion du personnel à la philosophie et aux valeurs de l'entreprise. Cela permet aux employés d'avoir le sentiment de travailler pour atteindre des objectifs auxquels ils croient. Troisièmement, la culture d'entreprise et les normes qui y sont attachées servent de mécanisme de contrôle pour amener le personnel à adopter les comportements désirés ou à renoncer aux comportements indésirables. Enfin, certaines sortes de cultures d'entreprise peuvent, plus que d'autres, correspondre à une plus grande efficacité et à une meilleure productivité » (*Ibid*).

Cette démarche amène à structurer l'analyse sur la dimension humaine de l'organisation (Nicole Côté, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques, 1998, p.1) avec une incursion dans la « gestion des ressources humaines » considérée comme le principal axe de la performance et du développement des entreprises. Jacques Igalens et Alain Roger (2007) soulignent qu'on est parvenu à la « Fonction Ressources Humaines » pour conduire les organisations à la performance. Ainsi, un véritable pilotage des organisations implique la prise en compte des aspects humains, donc une gestion optimale de son capital humain qui repose sur plusieurs pratiques et outils où la culture occupe une place centrale. C'est à juste titre que Sylvie Guerrero (2014, p.4) écrit:

« Le Directeur des Ressources Humaines doit répondre aux attentes de la direction générale en matière de productivité et d'utilisation au meilleur coût des ressources qu'il gère ; il doit aussi se soucier de la capacité d'évolution et d'adaptation des collaborateurs, susciter leur motivation et leurs implications dans l'entreprise. D'un administrateur redoutable, il s'est transformé progressivement en catalyseur d'énergie, en créateur de culture d'entreprise et de dynamisme ».

Ainsi, dans la multitude des pratiques de la mission « Ressources Humaines », l'évaluation des salariés occupe une place importante après le recrutement, la formation et la motivation des salariés. Selon Jean-Marie Peretti (2013, p.30), le gestionnaire des ressources humaines est « celui qui assure la répartition des tâches entre les salariés, le contrôle de l'exécution des tâches, celui qui apprécie les salariés dans l'exercice de leurs fonctions ». Dans ce sens, il veille à la bonne exécution des tâches, contrôle et apprécie les compétences et évalue les salariés par rapport au contrat d'objectif qui est dispensateur de la performance de l'organisation. Le présent article examine la performance organisationnelle au prisme de la sociologie des organisations à travers l'interface de la dimension humaine de l'organisation. Pour y parvenir, une enquête a été réalisée dans une agence publique et au ministère en charge de l'enseignement secondaire et a pour objectif d'examiner le mode d'évaluation en œuvre et le lien subtil entre l'évaluation et la performance. La question qui a servi de fil conducteur à cette recherche est formulée ainsi qu'il suit: comment évaluer la performance des salariés en dehors des critères économiques ? Les comportements du salarié en situation de travail et son adhésion aux valeurs permettent d'évaluer sa performance, telle est l'hypothèse de recherche. L'objectif général de l'enquête est d'analyser la performance individuelle des salariés à partir de leurs comportements en situation de travail et leur adhésion aux valeurs de l'organisation.

Démarche méthodologique de la recherche

L'enquête s'est effectuée à l'Agence Nationale des Transports Terrestres et au ministère des enseignements secondaire, technique et de la formation professionnelle. Quatre moments clés ont marqué la recherche. Après une phase exploratoire consacrée essentiellement à la méta-analyse et à la collecte des données brutes, l'échantillonnage a été opéré au moyen de la technique de quota. Ainsi, deux échantillons ont été constitués : le premier est composé de quinze (15) managers c'est-à-dire ceux qui ont la charge de commander des agents placés sous leur ordre en situation de travail et d'évaluer leur rendement : Ce sont les "first managers" (des chefs de division ou de section, les chefs de service) et les "middle managers" (les chefs départements, les directeurs techniques, etc.). Le deuxième est composé de trente (30) collaborateurs et employés subalternes dont vingt (20) collaborateurs du ministère des enseignements secondaire, technique et de la formation professionnelle et dix (10) collaborateurs de l'Agence Nationale des Transports Terrestres. La troisième phase de la recherche est l'enquête proprement dite où un corpus a été recueilli dans une approche qualitative à partir d'entretien semi-directif et d'observation de situation réelle sur les variables telles que les comportements des salariés en situation de travail, les conditions de travail, le climat de travail, le partage des valeurs de l'organisation par les membres, le respect des normes, les rapports sociaux émergents en situation de travail, l'examen du rendement individuel, le mode d'évaluation des salariés, les types d'évaluation en œuvre, etc. L'analyse des données collectées s'est appuyée sur le modèle théorique de l'autodétermination qui positionne l'employé en interaction constante avec son environnement socioprofessionnel. Cette interaction avec l'environnement influence la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des employés (Edward L Deci, et Richard M. Ryan, 2008, 2000). La théorie de l'autodétermination postule que certains besoins psychologiques sont des nutriments essentiels au développement optimal et au bien-être du travailleur. La satisfaction de ces besoins permettrait notamment de faciliter l'intériorisation des valeurs et de la culture de l'organisation par les salariés (Edward L. Deci et Richard M. Ryan, 2000). De plus, le processus d'évaluation met en exergue la manifestation de position et du pouvoir qui implique la mise en œuvre des stratégies des acteurs. Pour mieux comprendre cette jonction, nous avons également référencé l'analyse stratégique de Michel Crozier et d'Erhard Friedberg comme le second modèle théorique d'analyse. Ce modèle permet de mettre en évidence la dynamique entre les collaborateurs et les supérieurs de l'administration publique. La recherche a consisté à analyser les positions et les pouvoirs des différents acteurs en ce qui concerne l'évaluation des agents. En fonction de son pouvoir lié à sa position, l'agent public est amené à adopter tel ou tel comportement au moment de l'évaluation.

Présentation et analyse des résultats

Les données collectées sont présentées et analysées selon suivant trois dimensions.

Evaluation de la motivation des salariés au travail

Un véritable mécanisme d'augmentation du rendement des agents est tributaire de l'évaluation de la motivation car, un agent démotivé ne rend pas, il est inefficace au travail. Le rendement du salarié dépend d'abord de sa motivation au travail qui doit être évaluée par le gestionnaire. L'évaluation de la motivation permet de mesurer l'attachement du salarié à son travail qui passe par sa socialisation et son intégration dans son milieu professionnel. Ce qui centre l'analyse sur l'adhésion du salarié aux valeurs et aux normes de son travail et de sa communauté professionnelle. L'évaluation de la motivation du salarié a l'avantage d'amener le gestionnaire à engager des gestes et des actions qui visent à satisfaire les besoins psychologiques et à les inciter au travail aux fins de l'obtention d'un bon rendement. C'est une rétroaction dans le processus managérial de la performance qui conduit le gestionnaire à agir en amont pour connaître le degré de motivation du salarié et son ardeur au travail. Cette rétroaction de la démarche évaluative sert de soubassement à la gestion optimale de la performance des organisations. C'est, en effet, une démarche qui traduit la prise en compte de la dimension humaine de l'organisation en questionnant l'humain en situation de travail. C'est ainsi que les données recueillies montrent que les salariés se plaignent de leurs conditions matérielles de travail. Une situation qui souligne un manque de motivation des employés de l'Agence Nationale des Transports Terrestres qui dénoncent, par exemple, l'exiguïté des bureaux où ils sont à l'étroit, la vétusté du matériel de travail, le manque de maintenance du matériel informatique qui ne fonctionnent pas correctement. Du coup, à la tâche, les travailleurs ne sont pas activés ; ils sont démotivés et leur rendement souffre de probance. Ils manquent d'ardeur au travail. Dans ces conditions, le rendement des employés prennent un coup.

« Nous travaillons dans des conditions difficiles. Les ordinateurs sont vétustes sans anti-virus et les fichiers sont endommagés, les sièges sont branlants et les climatiseurs ne fonctionnent pas bien. Ce qui fait qu'on n'a pas envie de travailler comme il faut. Les chefs en sont conscients. Les besoins en matériel et les doléances sont exprimés mais ne sont pas encore satisfaits. Si les chefs peuvent comprendre l'impact des mauvaises conditions matérielles de travail sur le rendement des travailleurs.....» (Propos de Monsieur TOSSOU V. M. Gontrand, âgé de 43 ans, transcription.)

Cette déclaration montre bien l'importance de l'évaluation des conditions de travail en matière de productivité. En effet, au-delà de toute considération économique, l'évaluation des conditions de travail joue un rôle anticipatif pour le rendement qualitatif et quantitatif des salariés. Lorsqu'elles sont évaluées, les conditions de travail donnent lieu à une remédiation qui permet de corriger les insuffisances pour booster la saine émulation des employés qui favorise l'optimisation de la productivité des employés. Frederic Herzberg (1971) dans sa théorie valorisants-ambiance, fait noter qu'il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir et à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins. Frederic Herzberg, Bernard Mausneret Barbara B. Snyderman, (1959) soulignent que les facteurs d'hygiène en milieu de travail interviennent essentiellement pour amener les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes et à augmenter le rendement. En effet, l'hygiène n'a pas la capacité d'apporter de la satisfaction, cependant elle engendre l'indifférence et génère de l'insatisfaction. L'incapacité d'apporter de la satisfaction fait que les facteurs d'hygiène ne sont pas, à proprement parler, source de motivation, mais leur absence provoque la démotivation. Ils sont nécessaires et empêchent l'insatisfaction au travail. Cependant, ils ne sont pas en mesure de générer ni la satisfaction au travail, ni le comportement motivé (Craig Pinder, 1984, p.23). Les facteurs d'hygiène ou d'ambiance que sont, entre autres, la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle comme par exemple la mutation) sont générateurs de motivation. Il est alors indispensable de savoir si les conditions de travail des employés sont propices pour un meilleur rendement, gage de la performance de l'organisation à travers une évaluation *ex ante*. Au tant que faire se peut, elle permet au gestionnaire d'être rassuré que les salariés sont dans les conditions optimales pour bien travailler et mieux rendre. Il est donc nécessaire d'instaurer dès le départ un climat favorable à la motivation des travailleurs afin d'anticiper sur leur démotivation. Dans ce sens, il s'agit de mettre en place un véritable climat relationnel entre les managers et leurs collaborateurs tout au long de la ligne hiérarchique. Malheureusement, il n'existe pas ce type d'évaluation au ministère en charge des enseignements secondaire et technique et à l'Agence Nationale des Transports Terrestres. Ce qui affecte la motivation au travail des agents. Comme l'écrivent à juste titre Nicole Côté, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques, (*op. cit.*, p. 408), dans le contexte actuel de l'explosion des technologies, de l'information et des télécommunications, de mondialisation des marchés, « on se rend compte que la valeur ajoutée d'une entreprise par rapport à d'autres est souvent reliée à son excellence dans ses aspects les plus « mous » tels que la motivation du personnel, la créativité, le climat de travail, le leadership, la loyauté, l'adaptabilité au changement, le sens de l'éthique, etc ».

Dans cette optique, l'évaluation des conditions de travail se veut une pratique, sinon une culture des organisations qui aspirent véritablement à la performance. Elle est l'illustration de la dimension humaine de l'organisation qui valorise l'Être dans et par le travail, « vu il n'y a de richesse, ni de force que d'hommes... » (Jean-Frédéric Vergnies, 2008, p.1). De la sorte, la dimension humaine est, toute proportion gardée, le véhicule de la performance de l'organisation. Dès lors, au-delà de toute considération d'agrégats économiques de mesure de performance, les conditions de travail sont des facteurs déterminants pour la jauge de la performance organisationnelle. C'est pour cette raison que les organisations agiles font de l'évaluation des conditions de travail un principe d'or dans leur mode management. Seulement, la mise en place de bonnes conditions de travail ne suffit pas à elle seule de garantir le bon rendement des employés. Il faut une évaluation des salariés eux-mêmes en situation de travail.

Evaluation des salariés en situation de travail

L'évaluation des salariés est un outil de gestion des organisations orientées vers la performance, la compétitivité et la domination du marché. Toutes les organisations font de l'évaluation « leur bâton magique » de la rentabilité. Elle engage à la fois les salariés et l'entreprise et permet la prise de mesures correctrices qui remettent « les pendules à l'heure ». Partant, le salarié est invité à internaliser les décisions de l'évaluation pour mieux occuper son poste de travail. De la sorte, l'évaluation du rendement apparaît également comme un mécanisme de développement des compétences. Elle est, à cet effet, un type formation *in situ* fait place à l'appréciation. Comme le rappellent Loïc Cadin, Francis Guérin et Frédérique Pigeys (2002, p. 57) « le terme d'évaluation, en le considérant plus large que celui d'appréciation, concerne la pratique en entreprise. Toutefois, il est à noter que l'évaluation et l'appréciation sont souvent employées l'une pour l'autre ». Dans cette perspective, il n'existe pas une différence substantielle entre l'appréciation et l'évaluation et l'on utilise indifféremment l'une ou l'autre pour désigner la même réalité. Elles conduisent toutes deux à la fixation des critères de référence pour être bien menée (*Ibid.*). Elles supposent donc la prise en compte d'une échelle de valeurs communes entre tous les acteurs. Ce point de vue est partagé par Jean-Marie Peretti (2013, p.262) pour qui « un système d'appréciation permet de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (promotion, rémunération, formation...) et asseoir les décisions concernant les carrières des membres du personnel » qui portent la culture de l'entreprise dans une dimension infinitésimale. On se

rend alors compte que l'évaluation ou tout simplement l'appréciation est un outil précieux de gestion indispensable pour le manager qui lui permet de savoir si les salariés respectent les principes qui président à l'exécution des tâches, de mesurer leur efficacité et leur compétence et de prendre des décisions à l'égard des salariés en ce qui concerne leur évolution dans leurs carrières au regard de la culture organisationnelle.

« Les techniques d'appréciation sous-tendent les principaux outils de gestion des ressources humaines. Elles sont au cœur de la problématique emploi-compétences. Elles président également aux opérations de recrutement, de rémunération et de gestion des carrières » (Geneviève Lacono, 2002, p.163). Sans ambages, ces propos éclairent d'un jour nouveau l'importance de l'évaluation dans la carrière des employés. Elle intervient avant toute démarche de promotion du salarié; elle est antérieure à toute augmentation de rémunération et rassure en aval le gestionnaire quant aux objectifs à atteindre. A cet égard, l'appréciation sert d'outil de promotion, de rémunération, de formation et conduit le manager à prendre des décisions qui, à la fois, mesurent la performance du salarié et garantissent le bon rendement et la compétitivité de l'organisation. L'évaluation donne lieu à des sanctions qui ont pour finalité l'amélioration du rendement de l'agent apprécié. Les résultats de l'évaluation peuvent également aller dans le sens d'encourager l'agent en cas de résultats probants ou, *a contrario*, font intervenir des punitions à infliger au salarié en cas d'insuffisance notoire de rendement. Christian Ballico (1998), en abordant la question de l'appréciation, dégage un consensus sur trois points:

« L'évaluation des performances représente une nécessité au plan économique: l'entreprise a besoin d'exercer un contrôle sur sa propre production. La qualité de celle-ci, tout autant que la pression du marché, des clients, représente à ce niveau des contraintes qui rendent un tel processus inévitable ».

« L'évaluation des performances représente une nécessité au plan organisationnel. Elle permet de juger de la plus ou moins bonne adaptation entre les hommes et leurs fonctions et de la qualité des structures d'organisation mises en place ».

« L'évaluation des performances répond à un besoin humain: tout individu a besoin de se repérer par rapport à son travail, de mesurer sa propre efficacité ».

Dans ce contexte également, les agrégats économiques n'interviennent pas non plus pour la mesure de la performance organisationnelle; ce sont les comportements des employés en situation de travail qui servent de référentiels pour cette mesure. Ainsi, la dimension humaine de l'organisation est consubstantielle à la performance. Il va sans dire que l'entreprise ne pourra répondre efficacement aux exigences de la concurrence et de la compétitivité que si son personnel est régulièrement apprécié et sanctionné à travers son comportement au travail en fonction de sa culture. C'est dans cette optique que Jean-Marie Peretti (*op. cit.*, p.262) précise que « l'appréciation doit permettre de favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension sociale de son rôle; d'améliorer la gestion du potentiel humain; de mobiliser en permanence l'attention de l'encadrement ». Dans la même veine, Sylvie Guerrero (*op. cit.*, p.108) retient ce qui suit:

« L'évaluation est une pratique sensible. L'évaluation est une étape importante de la vie de tout salarié car, elle est l'occasion de recevoir un feedback sur son travail, de s'exprimer sur son poste et ses objectifs, ou encore de discuter de son évolution dans l'entreprise. Pour le manager, c'est un moment privilégié pour faire le point, réfléchir aux actions de développement et d'amélioration des membres de son équipe, et tout simplement un moment privilégié d'échange ».

De façon pratique, l'évaluation du rendement de l'employé vient après qu'on lui a attribué des tâches à exécuter et la fixation des objectifs à atteindre. Perrenoud Philippe (1989) fait noter qu'au début de l'année, le manager et l'employé fixent ensemble les objectifs à atteindre par l'employé. Ils vont discuter de ce que le collaborateur va faire au cours des douze mois à venir (les responsabilités-clés attachées au poste ainsi que les objectifs et projets) et comment ce dernier va s'y prendre (le comportement et les compétences requis). Ils parleront aussi des perspectives de développement personnel. Le manager l'encadre pour augmenter les probabilités de succès de l'exécution des tâches. Il crée les conditions qui motivent et résout les problèmes qui peuvent surgir et qui pourront éventuellement entraver cette quête de la performance. À mi-chemin ou peut-être plus fréquemment, ils se rencontrent pour un bilan d'étape. Ensuite, vient l'étape de l'évaluation du rendement. Pour s'y prendre, le responsable fait une rétrospective des performances de son subordonné au cours de l'année écoulée. Il rassemble les documents mis à sa disposition pour évaluer et il les remplit. Il pourra émettre des recommandations dans le sens d'agir sur la rémunération de

l'agent en se basant sur la qualité du travail fournit (Claude Levy-Leboyer, 2005). L'évaluation complète est, en général, transmise à un niveau supérieur pour validation. D'autres responsables comme celui des rémunérations, le chef-service de carrières pourront également apporter leur caution. C'est dans ce sens qu'il faut comprendre l'entretien d'appréciation entre le manager et son collaborateur. En effet, il offre l'occasion pour faire le point, dans un esprit d'objectivité et de confiance et d'aide à l'amélioration du personnel dans le cadre de l'augmentation du rendement de l'entreprise. Il sert à la gestion quotidienne du personnel et favorise le suivi et l'atteinte des objectifs d'une année sur l'autre. Il permet une prise en compte et une amélioration des conditions et des relations de travail en favorisant une prise de décision relative à l'évolution des postes et de responsabilité. L'entretien d'appréciation se veut aussi un outil de gestion des ressources humaines qui est au service du développement des compétences et de l'augmentation de la performance. Car, par le tremplin de l'entretien d'appréciation, le manager évalue aussi l'efficacité des formations suivies, ce qui permet d'établir un bilan ouvert de l'activité du collaborateur, en référence à la stratégie de l'entreprise, aux objectifs fixés, aux compétences de l'emploi. Il présente plusieurs avantages qui caracolent la performance de l'organisation à travers l'identification des employés les plus performants et ceux qui sont les moins performants. Il apparaît clairement que l'évaluation est dispensatrice de la performance de l'organisation. Sans elle, les agents céderont à la figuration et exécuteront mal les tâches à défaut de les abandonner. McGregor Douglass (1960) fait noter à cet effet que certains individus sont paresseux par naissance et il faut les diriger autoritairement pour avoir le rendement.

Les motifs de l'appréciation des agents

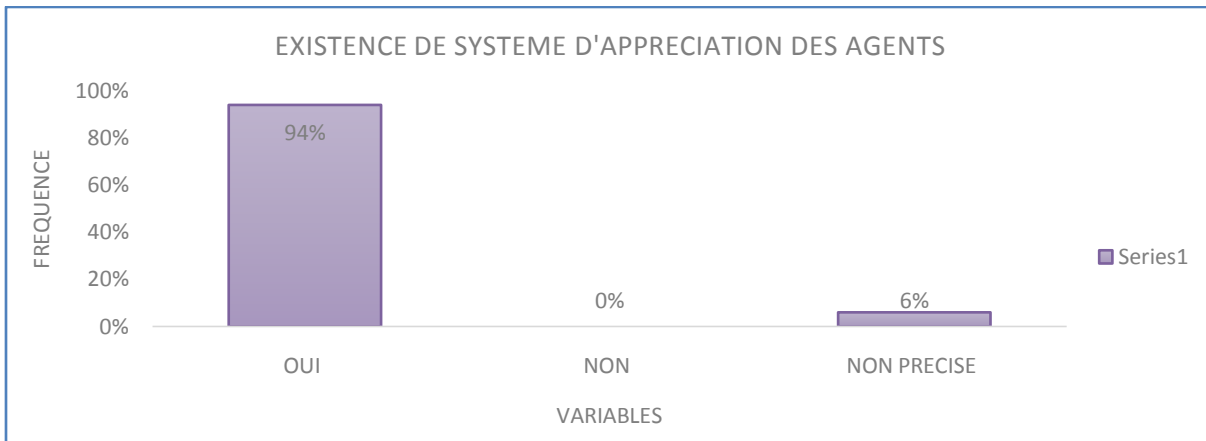
Même si l'appréciation du personnel concourt globalement à la performance de l'organisation, elle est soutenue par plusieurs raisons. D'après Roger Monié (1986), Géraldine Schmidt et Estelle Mercier (2004), les principales raisons de l'appréciation sont:

1. répondre à un vœu des salariés : quelle opinion a-t-on d'eux et quelles sont leurs perspectives d'évolution?
2. responsabiliser l'encadrement afin d'éviter les comportements discrétionnaires ;
3. faciliter la gestion du personnel en termes d'évaluation des potentiels et de gestion des carrières ;
4. favoriser la communication représentant l'occasion d'un dialogue avec les supérieurs ;
5. servir de référence aux propositions d'augmentation des salaires dans le cadre de l'individualisation des rémunérations ;
6. fournir des données pour la formation par le recueil des besoins et des souhaits ;
7. améliorer la productivité ;
8. rationaliser les décisions de gestion du personnel ;
9. valoriser les hommes...

Dans de nombreux cas, les procédures d'appréciation étaient réservées à l'encadrement et à la maîtrise. Les systèmes d'appréciation couvrant la totalité du personnel retiennent en règle générale des documents différents selon les catégories socioprofessionnelles. Pour Géraldine Schmidt et Estelle Mercier (*op. cit.*), Jean-Marie Peretti (*op. cit.*), il existe une grille d'évaluation depuis les années 80 qui s'utilise avec de nombreuses adaptations. Elle est utilisée par le chef direct de l'intéressé avant d'être revue par le supérieur du second degré. "N" est noté par N+1 et cette notation est revue par N+2. La notation de N+2 est communiquée à N+1 afin de permettre une harmonisation en cas de divergence. Il appartient également à N+2 de décider de la suite à donner aux recommandations de N+1. De ce fait, l'appréciation renseigne non seulement sur l'apprécié mais également sur son auteur. Selon Peretti, la périodicité retenue est de deux ans en cours de carrière après deux évaluations plus rapprochées au début (six mois et dix-huit mois après l'embauche). Loïc Cadin, Francis Guérin et Frédérique Pigeyre (*op. cit.*) soulignent le respect de certains principes cardinaux en matière d'évaluation. Il s'agit de la mesure objective et subjective de la performance, l'adaptabilité des critères, la cohérence des critères avec l'objet de l'évaluation, la formation des appréciateurs et les appréciés, la recherche de la transparence et le respect du cadre réglementaire (code du travail et conventions collectives). Toute évaluation a un aspect visible et un aspect invisible. L'avant et l'après évaluation sont des étapes centrales, gage d'efficacité, d'acceptation et de légitimité de l'évaluation (*Ibid*). Une telle approche de l'évaluation est affiliée à la logique du management scientifique prôné par Frederic Winslow Taylor. En effet, ce mode de management confère une prépondérance accordée à l'objectivité autour de la volonté de fonder une technologie de l'appréciation afin d'éviter la subjectivité de l'évaluateur. L'appréciation est basée sur le poste dont les exigences sont traduites en comportements porteurs de performance. Les théories de la motivation issues du courant des ressources humaines mettent l'accent sur le feed-back, les besoins de reconnaissance, les besoins de réalisation de soi et de reconnaissance a fait noter Jean-Marie Peretti (2011). L'entretien d'appréciation est envisagé dans ce cadre comme un moment privilégié d'écoute et de communication. La qualité de l'entretien peut susciter la confiance, la motivation et construire les termes d'un contrat psychologique entre un salarié et son supérieur. Cette

approche de l'entretien est très vivace et suscite de nombreux travaux de recherche (*Ibid.*, p. 265). A toutes les étapes de l'évaluation, on se rend fondamentalement compte que l'humain et non l'économique intervient à titre essentiel. L'évaluation porte sur le comportement, la socialisation et l'intégration du salarié dans sa communauté de travail. On interroge de ce fait le psychologique à travers le comportement du salarié, le sociologique par l'interrelation et les interactions entre les employés et l'anthropologique par la culture de l'organisation. De la sorte, il y a une consubstantialité en la dimension humaine et la performance de l'organisation.

La figure n° 1 renseigne sur le mode d'évaluation des agents au ministère en charge de l'enseignement secondaire.



Source: Les données de l'enquête, septembre 2018

Dans une majorité de 95,55%, soit 43 enquêtés sur 45, reconnaissent l'existence d'un mécanisme d'appréciation. En effet, les employés sont appréciés par leurs supérieurs hiérarchiques directs à travers une notation pour leurs avancements ou changement de grade. Les dispositions de la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des Agents Permanent de l'Etat (APE), et la loi n°2015-18 portant statut général de la fonction publique font obligation aux responsables hiérarchiques d'évaluer et d'apprécier au moins une fois l'an leurs collaborateurs. Cette évaluation est assortie de l'établissement d'un bulletin individuel de notes qui est transmis aux autorités supérieures pour exploitation pour la carrière de l'agent évalué. Pour les agents de la catégorie A c'est-à-dire les cadres de conception, l'appréciation porte sur:

1. la connaissance professionnelle (notée sur 5 points) ;
2. la culture générale (notée sur 5 points) ;
3. l'efficacité ou la capacité d'encadrement et de Direction (notée sur 5 points) ;
4. la disponibilité et sens du service public (notée sur 5 points), soit un total de 20 points.

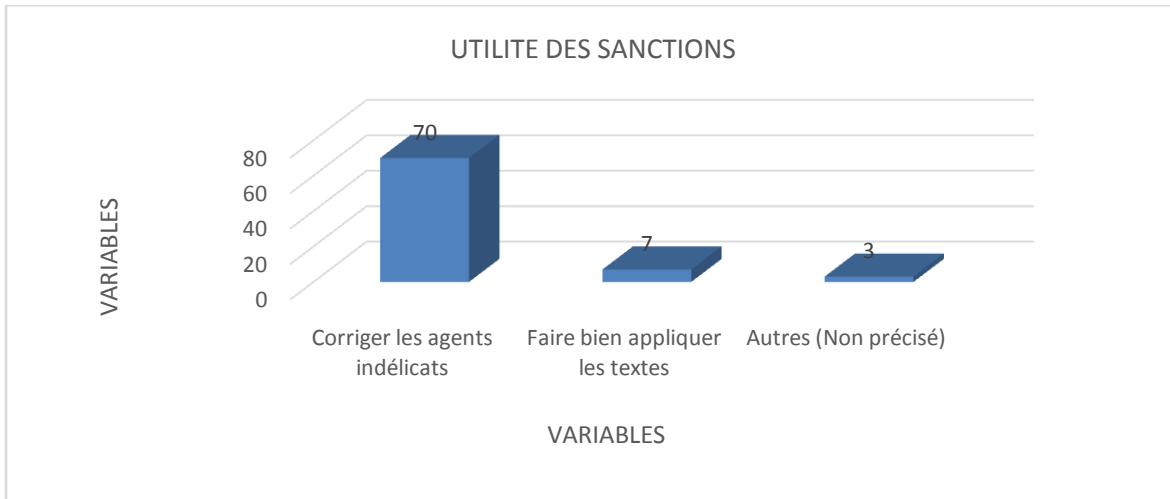
Quant aux agents de la catégorie B qui sont les cadres de maîtrise, ils sont appréciés à travers les éléments ci-après:

1. la connaissance professionnelle (notée sur 5 points) ;
2. le sens de l'organisation et méthode dans le travail (5 points) ;
3. l'assiduité et efficacité (notée sur 5 points) ;
4. le sens du service public (notée sur 5 points).

Les fonctionnaires des catégories C et D sont appréciés par les éléments suivants:

1. la connaissance professionnelle (notée sur 5 points) ;
2. la ponctualité et assiduité (notée sur 5 points) ;
3. les soins et rapidité dans l'exécution des tâches (notée sur 5) ;
4. la conscience professionnelle (notée sur 5 points).

La figure n° 5 illustre l'avis des informateurs sur les sanctions issues de l'évaluation.



Dans une proportion de 86,66%, soit 40 agents sur 45 affirment que les sanctions ne sont pas véritablement infligées aux agents médiocres ou moins performants. Il se pose en réalité la question de la finalité et de l'exploitation des résultats de l'évaluation dans les administrations publiques. Normalement, les sanctions amènent les agents à mieux faire leur travail. Elles permettent une amélioration de rendement des travailleurs. Cette situation traduit la stratégie et la rationalité des acteurs sur le champ de l'évaluation.

Discussion:-

Maurice Thévenet (2015, p. 10-12) fait remarquer que la culture est présente dans tous les domaines du management. C'est elle qui renseigne sur la vision et la stratégie de l'organisation et, en tant que telle, elle intègre l'évaluation et la performance qui en est la finalité. En cela, la culture est un élément de diagnostic et de référence pour l'exécution des activités. Ainsi, la gestion des ressources humaines y voit une référence pour le changement et l'implication des personnes; même le marketing s'interroge sur la culture commerciale de l'entreprise. En considérant la culture comme la façon dont une communauté de personnes vit, se perçoit et travaille ensemble, on peut dire qu'elle est le substratum du lien social et du fonctionnement des groupes humains. Rien ne s'opère dans une organisation en marge de sa culture et l'évaluation, quelle que soit sa nature ou sa forme est tributaire de la culture qui n'est en réalité qu'« un fait essentiellement humain ». Le facteur humain tel qu'il a été abordé par l'Ecole des Relations Humaines revêt une importance capitale dans la gestion de la performance. Parce que la culture porte en elle le fondement de l'organisation et sa vision, des facteurs de construction et de restructuration décisive, elle se positionne comme objet stratégique, capital immatériel au service de la productivité et ceci plus que les facteurs économiques (Claude Levy-Leboyer, 2002). Changer de stratégie et se réformer d'identifier l'impact et les résistances au changement pour adopter les leviers ou acteurs d'évolution adéquats nécessitent la connaissance de la culture. Si le leadership et le style de management occupent une position prépondérante dans la dynamique d'une entreprise, ils ne peuvent opérer avec efficacité que dans un climat social apaisé et constructif. Partant, l'évaluation des conditions de travail des salariés avant l'évaluation de leur rendement individuel devient un préalable et une nécessité pour la performance. De ce fait, c'est un truisme de poser comme postulat que la culture est un levier de performance et les relations sociales y jouent un rôle essentiel. En effet, toutes les organisations travaillent sur la base de leur culture pour résoudre des problèmes concrets de stratégie, de fusion, de mobilisation du personnel, d'évaluation, de restructuration, voire de communication (*Ibid.*). Dans cette perspective, un bon système d'appréciation permet au manager, d'une part de réaliser un diagnostic permanent de son unité et d'autre part d'améliorer les relations avec ses collaborateurs et la compréhension. Au-delà de toute considération micro ou macroéconomique, il s'agit de compter fondamentalement sur la dimension sociale de l'organisation qui devient ainsi le symbole et la manifestation du nouveau rôle dans l'approche « Tous DRH » pour reprendre le nominal cher à Jean-Marie Peretti (2006). Le monde du travail est en perpétuel changement et les règles qui l'organisent s'adaptent en conséquence. Avec tous ces changements, l'évaluation prend encore plus de sens, d'autant plus qu'il y a de nouvelles demandes formulées par les différentes parties. Pour Levy-Leboyer (2010), l'organisation, pour une évaluation optimale, va faire travailler de plus en plus ses personnes en groupes de travail ou sur des projets. Il faut donc adapter l'évaluation à la performance, tout en se posant des questions. Il faut donc adapter l'évaluation en ciblant ce qu'on cherche à découvrir : la performance de groupe et/ou la performance individuelle. Il faut

également harmoniser les rétributions et les sanctions. D'où l'importance de l'équité et de la justice sociale considérée par John Stacey Adams (1963) comme moteur de la motivation du personnel. En situation de travail, les employés répondent à la fois de façon cognitive et comportementale à la perception d'injustice dans leur milieu de travail (*Ibid*). En effet, la théorie de l'équité insiste plus sur les données relatives c'est-à-dire le ratio d'input sur output. Sont généralement considérés comme « inputs » l'effort au travail, la loyauté, l'engagement, la compétence, la capacité, l'adaptabilité, la flexibilité, la tolérance, la détermination, l'esprit d'entreprise et de groupe, la coopération, la solidarité, l'enthousiasme, la confiance dans son patron et ses supérieurs, l'appui de ses collègues et de ses subordonnés, le sacrifice personnel, etc. Quant aux outputs, ils concernent ordinairement toutes les récompenses financières (la rémunération brute, le salaire net, les notes de frais, les avantages en nature, l'intéressement sur le bénéfice, le régime de retraite, les primes et les commissions) plus les actifs incorporels (la reconnaissance, la réputation, les louanges et les remerciements, l'intérêt porté à son travail, la responsabilité, les bonus de motivation, les déplacements professionnels, la formation, le développement, la réalisation de soi et l'avancement, la promotion, etc. Par exemple, un travailleur à temps plein peut se considérer en situation d'iniquité en sa défaveur avec un travailleur à temps partiel si son rapport salaire global sur rémunération globale est inférieur à celui-ci, même si son salaire est largement supérieur. Les injustices dans les mesures matérielles d'appréciation justifient la défaillance du système d'appréciation ». L'évaluation doit se faire en tenant compte la justice organisationnelle afin de promouvoir l'émulation des salariés dans un climat sain et productif (Jerald Greenberg, 1987). Ce sont ces attentes multiples foncièrement basées sur le capital humain qu'il est primordial de prendre en compte et qui vont faire l'avenir des organisations. Une bonne appréciation permet la gestion quantitative des emplois, l'évolution des grilles de qualification, la gestion des rémunérations, la formation, la gestion des carrières, etc. Dans ce sens, l'apprécié doit pouvoir améliorer son travail, son autonomie, sa compétence grâce au feed-back, exprimer ses analyses, mieux connaître son supérieur et les opportunités offertes par l'entreprise. L'apprécié doit pouvoir exprimer ses difficultés, ses insatisfactions, ses désirs d'évolution, de formation, de carrière. Par ailleurs, l'augmentation de la compétition induite par la mondialisation de l'économie incite de nombreuses organisations à devenir plus productives, plus flexibles et plus concurrentielles en matière de qualité et de coût de leurs produits et de leurs services. Pour atteindre ces objectifs, les organisations sont appelées à apporter des changements qualitatifs sur les conditions d'exercice du travail afin d'induire des compétences, accroître le rendement individuel et renforcer la santé psychologique au travail. La réussite de l'appréciation nécessite que l'encadrement de proximité soit capable de « comprendre, conseiller et développer et non plus contrôler, juger et sanctionner ». De la sorte, il importe de mettre en place un mécanisme de motivation et d'avancement au mérite. Un tel système d'appréciation s'inscrit dans une perspective d'une appréciation fondée sur des critères objectifs. Ce type d'appréciation permettra de connaître les qualités réelles des agents, de les motiver et de les avancer selon leurs mérites. Il sera subordonné à un bon recrutement des agents car, la véritable appréciation des agents commence depuis le recrutement qui doit être objectif, pertinent et sélectif. De ce fait, un recrutement mal effectué influe sur la qualité des agents recrutés, en conséquence le rendement des salariés et la performance de l'entreprise en pâtissent. Pour cette raison, les managers doivent veiller au respect scrupuleux du processus du recrutement des agents en vue de garantir la qualité des ressources humaines nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Conclusion Générale:-

Au demeurant, retenons avec Geneviève Lacono (*op. cit*, p.162-163) que « les techniques d'appréciation constituent aujourd'hui, sur le plan méthodologique le noyau dur de la gestion des ressources humaines. Il est important à cet égard d'être clair sur les enjeux de cette évaluation pour mesurer les incidents critiques qui peuvent, le cas échéant, venir altérer les méthodes pratiquées ». L'introduction d'une pratique appréciative formelle est, note Bernard Galambaud (1983), toujours une intervention sur le système social de l'entreprise. A travers cette recherche, nous avons essayé d'analyser le système d'appréciation des agents à partir du mode d'évaluation des agents en œuvre à l'Agence Nationale des Transports Terrestres et au ministère des enseignements secondaire, technique et de la formation professionnelle. De façon générale, il faut mentionner que la fonction publique béninoise se veut une fonction publique de développement. De ce fait, les fonctionnaires béninois doivent faire l'objet d'une gestion rationnelle et optimale pour assurer l'atteinte des objectifs du développement. Cela signifie qu'ils doivent être suivis et appréciés afin qu'on puisse savoir ce qu'ils valent réellement et comment les former et les avancer dans leurs carrières. A cet effet, des dispositions sont prises en ce qui concerne les mécanismes d'avancement, de notation et de sanction des agents de l'Etat. « Les mécanismes de notation, d'avancement et de sanctions disciplinaires existent depuis la formalisation du statut général de la Fonction Publique. La notation des agents est faite par leurs supérieurs hiérarchiques directs, discutée en Comité des Directeurs. Il importe de constater que l'évaluation objective des agents demeure complexe dans un système où les lettres de mission et les contrats d'objectif ne comportent pas réellement de description type des performances attendues. Les référentiels de poste sont en cours de définition. Une

évaluation sans référentiel de notation demeure nécessairement subjective. Les avancements d'échelon se font de manière automatique tous les deux ans ». (MTFP, 2013, p.35). Ce qui signifie que l'administration centrale, les offices et les structures sous tutelles des ministères doivent disposer des mécanismes d'appréciation des agents en vue de leur meilleure gestion. Un mécanisme d'avancement au mérite passe par une évaluation objective des agents avec la prise en compte des critères pertinents qui intègrent des conditions de travail optimales, l'équité, un bon climat de travail, le respect des valeurs et des normes en situation de travail, un bon système de motivation. Car, la performance de l'organisation est intimement liée à la satisfaction, à la motivation du travailleur qui passe par une meilleure pratique de l'équité au sein de l'entreprise (Jean-Marie Peretti, 2004).

Références Bibliographiques:-

1. Adams John Stacey, 1963 "Towards an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n°67, November, pp. 422-436.
2. Ballico Christian, 1998, *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines, la fin de marchand de certitudes*, Paris, Editions d'organisation.
3. Cadin Loïc, Guérin Francis et Pigeyre, Frédérique, 2002, *Gestion des ressources humaines - Pratiques et éléments de théorie*, Paris, Dunod.
4. Côté Nicole, Bélanger Laurent et Jacques Jocelyn, 1998, *La dimension humaine des organisations*, Paris, Eyrolles,
5. Cumby Judy et Joan Conrod, 2001, « Non-financial performance measures in the Canadian biotechnology industry », *Journal of Intellectual Capital*, N°2, Vol.3, pp. 261-272.
6. Deci, Edward L.; Ryan, Richard M. , 2000, « The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior », *Psychological Inquiry*, vol. 11, n° 4, p. 227-268.
7. Deci, Edward L.; Ryan, Richard M., 2008, « Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health », *Canadian Psychology*, vol. 49, n° 3, p. 182-185. »
8. Don Hellriegel, John W. Slocum et Richard W. Woodman, 2004, *Management des organisations*, Bruxelles, Edition de Boeck Université, collection Nouveaux Horizons.
9. Douglass McGregor, 1960, *The human side of entrprise*, New York, McGraw-Hil.
10. Gagne, Marylène; Forest, Jacques, 2008, « The study of compensationsystems through the lens of Self-determination theory: Reconciling 35 years of debate », *Canadian Psychology*, vol. 49, n° 3, p. 225-232.
11. Galambaud Bernard, 1983, *Des hommes à gérer*, Paris, EME.
12. Greenberg Jerald, 1987, « A Taxonomy of Organizational Justice Theories », *Academy of Management Review*, n°12, Vol.1, pp.9-22.
13. Guerrero Sylvie, 2014, *Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH*, Paris, Dunod.
14. Herzberg Frederic, Mausner Bernard et Snyderman Barbara B., 1959, *The motivation to work*, New York, John Wiley and Sons.
15. Igalens Jacques et Roger Alain, 2007, *Master Ressources humaines*, Paris, ESKA.
16. Kennerley Mike and Neely Andy, 2004, « Measuring performance in a changing business environment », in *International Journal of Operations & Production Management*, p. 213 – 229.
17. Lacono Geneviève, 2002, *Gestions des Ressources humaines*, Paris, Gualino.
18. Lebas Michel and Euske Ken, 2007 « A conceptual and operational delineation of performance » in *Business performance measurement : unifying theories and integrating practice*, Cambridge, Cambridge University Press, 2007, p.125-139.
19. Levy-Leboyer Claude, 2010, *Évaluation du personnel : quelles méthodes choisir ?* Paris, Éditions d'Organisation.
20. Levy-Leboyer Claude, 2002, *Évaluation du personnel : objectifs et méthodes ?* Paris : Éditions d'Organisation.
21. Levy-Leboyer Claude, 2005, *Évaluation du personnel : quels objectifs ? quelles méthodes ?* 5^{ème} Edition, Paris, Éditions d'Organisation.
22. Monié Roger, 1986, *De l'évaluation du personnel au bilan annuel : des systèmes pour communiquer*, Paris, Editions d'organisation.
23. MTFP 2013, *Document de stratégie globale des réformes de la fonction publique*.
24. Peretti Jean-Marie, 2004, *Les clés de l'équité dans l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.
25. Peretti, Jean-Marie, 2011, *Gestion des ressources humaines*, 17^{ème} Éd., Paris, Vuibert.
26. Peretti Jean-Marie, 2013, *Ressources Humaines*. 12^{ème} Éd. Paris : Vuibert.
27. Peretti Jean-Marie, 2006, *Tous DRH*, 3^{ème} Éd. Paris, Éditions d'Organisation.
28. Perrenoud Philippe, 1989, *L'évaluation entre hier et demain*, *Coordination*, 1989, n° 35, p. 3-5.

29. Pinder Craig C, 1984, *Work Motivation. Theory, Issues and Applications*, Glenview, Scott, Foresman and Corp., 365 p.
30. Schmidt Géraldine et Mercier Estelle, 2004, *La gestion des ressources humaines*, Paris, Pearson, Col. Gestion appliquée.
31. Thévenet Maurice, 2015, *la culture d'entreprise*, Paris, PUF, Col. Que sais-je ?
32. Vergnies Jean-Frédéric, 2008, « Vu qu'il n'y a de richesse, ni de force que d'hommes... » », *Formation emploi*, 103 juillet-septembre 2008,
URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/2336>
DOI : <https://doi.org/10.4000/formationemploi.2336>.