

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

INTRODUCTION

PARTIE I : MATERIELS ET METHODES

CHAPITRE I : MATERIELS

Section 1 : Cadre théorique de l'étude

Section 2 : Collecte d'informations

CHAPITRE II : METHODES

Section 1 : Modélisation théorique

Section 2 : Phase préparatoire

PARTIE II : RESULTATS

CHAPITRE I : RESULTATS D'ENQUETE

Section 1 : Résultats d'enquête sur la satisfaction au travail (X1)

Section 2 : Résultats d'enquête sur l'implication organisationnelle (X2)

Section 3 : Résultats d'enquête sur la performance de l'entreprise (Y)

CHAPITRE II : LIAISONS ENTRE LES VARIABLES EXPLICATIVES ET LA VARIABLE A EXPLIQUER

Section 1 : Corrélation entre X1 (Satisfaction au travail) et Y (Performance de l'entreprise)

Section 2 : Corrélation entre X2 (Implication organisationnelle) et Y (Performance de l'entreprise)

PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE I : DISCUSSIONS

Section 1 : La satisfaction au travail et la performance de l'entreprise

Section 2 : L'implication organisationnelle et la performance de l'entreprise

Section 3 : La performance de l'entreprise

Section 4 : Validation des hypothèses et liaisons entre les variables

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS

Section 1 : Suggestions sur la satisfaction au travail

Section 2 : Suggestions sur l'implication organisationnelle

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS

BTA	: Bon de Trésor par Adjudication
CDC	: Caisse de dépôt par consignation
CEM	: Caisse d'Epargne de Madagascar
CERG	: Centre d'étude et de recherche en gestion
CITE	: Centre d'Information Technique et Economique
Cov	: Covariance
CSE	: Compte Spécial Epargne
CSR	: Compte Spécial Retraite
Fi	: Fréquence
Fréq.	: Fréquence
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
Nb. Cit.	: Effectif
Ni	: Effectif
r	: Coefficient de corrélation
V(x)	: Variance marginale de x
V(y)	: Variance marginale de y

~ v ~

LISTE DES FIGURES

<u>Figure 1</u>	: Les composantes de la performance	13
<u>Figure 2</u>	: Traduction des hypothèses en variables	20

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau 1</u>	: Significations des corrélations	23
<u>Tableau 2</u>	: Présentation de calcul de r	24
<u>Tableau 3</u>	: Résultat sur la satisfaction du lieu de travail	27
<u>Tableau 4</u>	: Résultat sur la satisfaction du règlement intérieur	28
<u>Tableau 5</u>	: Résultat sur la satisfaction du climat social	29
<u>Tableau 6</u>	: Résultat sur la satisfaction des rémunérations	29
<u>Tableau 7</u>	: Résultat sur l'implication affective des employés	30
<u>Tableau 8</u>	: Résultat sur l'implication calculée des employés	31
<u>Tableau 9</u>	: Résultat sur l'implication normative des salariés	31
<u>Tableau 10</u>	: Sources d'implication	32
<u>Tableau 11</u>	: Résultat sur la performance de l'entreprise	33
<u>Tableau 12</u>	: La valeur de X1.....	34
<u>Tableau 13</u>	: Détermination du coefficient de corrélation « r » entre X1 et Y	35
<u>Tableau 14</u>	: La valeur de X2	36
<u>Tableau 15</u>	: Détermination du coefficient de corrélation entre X2 et Y	37

INTRODUCTION

Dans le contexte de compétitivité et de forte concurrence auquel les entreprises sont exposées; l'absentéisme, les départs inopinés et la négligence du personnel à l'égard de son travail, sont des situations à éviter pour maintenir sa performance. L'apparition de ces faits peut avoir des répercussions économiques et sociales sur l'organisation notamment les problèmes de recrutement, l'élévation du turn-over, la dégradation du climat social, la baisse de la motivation des collaborateurs ainsi que la perte des compétences. Forts conscients de ces enjeux, les entreprises trouvent la solution au niveau de la gestion des ressources humaines. Elles connaissent aujourd'hui le rôle qu'apportent les ressources humaines dans l'atteinte de la performance. Ces ressources humaines sont appréhendées comme étant en mesure de fournir un avantage concurrentiel et elles deviennent même « l'actif le plus important de l'organisation ». Il n'est donc plus improbable aujourd'hui de percevoir les entreprises considérer leurs employés. Elles disposent de toutes les raisons de rassurer, de motiver, voire de fidéliser son personnel. La clé pour maintenir un personnel est donc de réussir à les garder. Choisir d'investir dans son capital humain est une question stratégique et politique pour une entité. C'est pourquoi, la fidélisation des salariés devient un enjeu important, faisant partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, en vue de contribuer à sa performance.

Bâtir un modèle de gestion de ressources humaines en vue de fidéliser le personnel au service de la performance constitue actuellement la préoccupation majeure de toute entreprise. La capacité à fidéliser est devenue très stratégique. La fidélisation est même considérée comme une question de survie car les activités dépendent des employés où chaque employé représente un atout primordial. Cependant la fidélisation peut prendre plusieurs concepts ; mais dans un cas plus général ; elle consiste à créer un environnement de travail qui maintiendra l'attachement des employés à long terme. Pour que ce lien d'attachement soit durable, le salarié devra avoir le sentiment d'appartenance envers l'entreprise, qu'il trouve le goût de travailler et de rester dans l'organisation même face à des propositions avantageuses venant de l'extérieur. Le salarié devra également être prêt à donner le meilleur de lui-même dans ses responsabilités et obligations qui lui sont confiées. L'entreprise doit alors être en mesure d'assurer continuellement la fidélisation de ses salariés, en insistant sur cet attachement, par la mise en place d'une bonne stratégie de fidélisation qui revient à optimiser

son management afin de garantir la satisfaction professionnelle des salariés et à instaurer une relation de confiance mutuelle « gagnant - gagnant » entre elle et ses employés.

Chacune des entreprises possède ses formes de fidélisation et cela doit être plus ou moins conforme aux attentes du personnel. La fidélisation est en effet perçue comme un véritable levier pouvant agir directement sur les comportements et les sentiments des salariés dans le milieu professionnel. Pour cela, certaines entreprises privilégient des stratégies de fidélisation en agissant sur le côté financier : salaires, primes, gratifications ; d'autres se concentrent sur les conditions de travail. D'autres favorisent plutôt les valeurs sociales et humaines. La fidélisation peut donc se traduire non seulement par la qualité de la politique sociale mise en œuvre par l'entreprise et par la qualité des rapports sociaux. Mais aussi, elle peut se traduire par la qualité de la vie au travail au quotidien, telle que la ressent chacun des employés et par une forte implication de celui-ci dans l'organisation. Le management humain de l'entreprise trouve ainsi toute sa justification : contribuer en même temps à une mobilisation du potentiel humain et à une amélioration du bien-être des salariés au travail.

D'où, une bonne fidélisation maintient l'augmentation du taux d'ancienneté qui détermine la satisfaction du personnel envers l'entreprise. Cette ancienneté, fruit de la fidélisation du personnel, élimine les départs volontaires des salariés. La diminution de ce taux de départs volontaires conduit à l'élimination de toute sorte de signe d'infidélisation, à savoir la démission, la retraite prématurée ; ceci permettant de réduire le taux de rotation du personnel. Le fruit de la fidélisation se traduit également par la diminution du taux d'absentéisme incitant les salariés à suivre d'une façon normalement les horaires légaux de travail, et aussi la diminution du taux retard des employés qui constitue une perte pour l'organisation. Ainsi, ces conséquences de la fidélisation permettront à l'entreprise de maintenir, voire, de croître sa performance.

L'existence de la fidélisation du personnel dans une entreprise permet à la fois de valoriser l'image même de l'entité, de maintenir sa stabilité et d'augmenter sa performance. Ceci se fait à travers un personnel satisfait et qui ressent un sentiment d'attache fort envers l'entreprise. La fidélisation permet en outre une gestion quotidienne plus facile et une plus grande qualité de service. Elle est belle et bien un facteur déterminant de la performance de l'entreprise et de sa compétitivité. De part ce contexte se pose la problématique suivante :

Quels sont les facteurs déclencheurs de la fidélisation du personnel qui contribuent à la performance de l'entreprise ? A cette problématique découle la recherche portant le thème sur : « **La fidélisation du personnel et la performance de l'entreprise, cas de la Caisse d'Epargne de Madagascar** ».

L'intérêt de la présente recherche est de situer l'importance de la fidélisation des employés dans les décisions des acteurs de la gestion des ressources humaines et la manière par laquelle cette fidélisation présente un impact, tout d'abord à l'égard de la performance individuelle, pour ensuite à l'ensemble de l'entreprise. Bref, l'intérêt de la recherche réside dans l'évaluation des mobiles de fidélisation du personnel pouvant permettre à l'entreprise d'être performante.

De la problématique formulée ci-dessus, la recherche aura comme **objectif global**, l'analyse des mobiles de la fidélisation des employés en vue de la performance de l'entreprise. De manière plus compréhensible, il s'agira d'identifier et de comprendre les principaux facteurs explicatifs de la fidélisation des salariés, d'évaluer leurs effets sur le comportement et attitude du personnel et de montrer l'impact de ce comportement et attitude du personnel sur la performance de l'entreprise. Selon cet objectif global, les entreprises peuvent agir sur plusieurs leviers et disposent de multiples moyens financiers, organisationnels, managériaux pour motiver, encourager et fidéliser leur personnel.

Relatif à cet objectif global, nous avons deux objectifs spécifiques à mettre en évidence :

➤ **Le premier objectif spécifique** consiste à savoir si la satisfaction du personnel au travail permet à l'entreprise d'être performante. Ce premier objectif s'explique par le fait que les employés dans son milieu de travail devraient avoir un certain degré de satisfaction pour être performant et qu'ensuite rendre l'entreprise performante.

➤ **Le deuxième objectif spécifique** est de déterminer si l'implication organisationnelle rend l'entreprise performante. Ce deuxième objectif s'explique également par le fait que le degré d'implication du personnel dans l'organisation peut être favorable à la performance de l'entreprise.

En déduction de ces objectifs, nous détenons deux hypothèses qui seront confirmées ou infirmées selon une démarche méthodologique du présent mémoire que nous verrons ultérieurement :

- **Première hypothèse** : la satisfaction au travail a un impact sur la performance de l'entreprise.
- **Deuxième hypothèse** : l'implication organisationnelle influence la performance de l'entreprise.

Le résultat attendu est la mise en évidence de l'interdépendance entre la fidélisation des employés et la performance de l'entreprise. Plus précisément, deux résultats sont attendus dans la recherche. Le premier résultat attendu est l'exactitude de l'interdépendance entre la satisfaction au travail et la performance de l'entreprise ; et le second résultat attendu est l'exactitude de l'interdépendance entre l'implication organisationnelle et la performance de l'entreprise.

Le premier garant de la réussite de cette recherche est avant tout de mettre en exergue une bonne méthodologie et démarche concourant à l'atteinte de sa finalité. Ce qui tend à dire que le cœur ; la fiabilité et la réussite de cette investigation reposent en grande majorité au choix rationnel de la méthodologie. De la sorte, en tenant compte de l'importance qu'une bonne démarche peut apporter, nous allons structurer le corps de l'ouvrage en trois grandes parties bien distinctes mais complémentaires.

Ainsi ce mémoire comprend trois parties à savoir : premièrement les Matériels et Méthodes, deuxièmement les Résultats et troisièmement les Discussions et Recommandations. Tout d'abord, la première partie consacrée aux « **Matériels et Méthodes** » est subdivisée en deux chapitres. Le premier chapitre ou « **Matériels** » met en exergue la description de la zone d'étude, les théories nécessaires ainsi que les différents outils formant la recherche. Et le second chapitre ou « **Méthodes** » présente la méthodologie de recherche appliquée à l'aboutissement de ce mémoire par lequel nous avons eu recours à la méthode de la corrélation.

La seconde partie ayant comme titre « **Résultats** » présente, comme son appellation l'indique, les différents résultats de la recherche effectuée à partir des méthodes et moyens décrits dans la première partie. Ainsi la ligne directrice de cette seconde partie se manifeste comme suit : présentation des résultats de l'investigation en rapport avec les hypothèses de travail et les variables d'étude d'une part ; et d'autre part le traitement de ces données pour montrer les relations des différentes catégories de variables d'études qui seront décrites dans la première partie.

Enfin, la troisième partie ou « **Discussions et Recommandations** » se divise en deux chapitres bien distincts : les discussions et les recommandations. Le premier chapitre « **discussions** » s'intéresse à l'analyse point par point des résultats obtenus dans la seconde partie qui chemine vers l'objet de l'étude qui n'est autre que la validation de l'hypothèse. Et quant au second chapitre « **recommandations** », il propose les solutions, les outils et les techniques aux points jugés défavorables découlant des résultats.

Pour bien cerner la recherche, nous la clôturerons par une conclusion générale. Cette conclusion nous permet de mettre en exergue, non seulement la réponse explicite de la problématique mais aussi la synthèse de cette investigation, et de même la poursuivre encore plus loin par l'ouverture d'un autre sujet estimé favorable achèvera le mémoire.

Ces différentes phases expriment donc l'organisation générale de la démarche pour que cette étude puisse atteindre son terme. Toutes ces successions d'étapes vont permettre d'acquérir les connaissances nécessaires à propos de la performance de l'entreprise leurs sources, mais encore les relations existantes entre les variables des hypothèses un et deux.

Partie I : MATERIELS ET METHODES

La conception d'un ouvrage nécessite une bonne démarche de recherche et de l'application de celle-ci pour la finaliser. La recherche contribue à l'acquisition de nouvelles connaissances et à l'exploitation des outils déjà existants. Dans cette première partie, nous aurons deux chapitres : le premier chapitre évoque les matériels et le second chapitre, les méthodes.

Le premier chapitre « matériels » expose tout d'abord le cadre théorique et la zone d'étude où s'est faite la recherche. Le cadre théorique comprend les différentes théories d'auteurs sur la fidélisation du personnel et la performance de l'entreprise. Ces théories sont indispensables dans car elles nous permettent de mieux comprendre le contenu de la recherche. Et la présentation de la zone d'étude nous permet de savoir le domaine et l'environnement de la recherche. Ensuite, ce premier chapitre contient également les outils de collecte de données et informations qui sont attribués à l'échantillon utilisé. Enfin, ce chapitre se termine par les techniques appliquées en vue de l'utilisation de ces outils de collecte.

Après avoir exposé les matériels utilisés, notre second chapitre concerne les méthodes. Les méthodes reflètent la manière de concevoir le mémoire. Tout d'abord, nous avons la modélisation théorique des variables qui est déjà un aperçu du fond et de la forme du mémoire. Et puis nous avons la phase préparatoire qui évoque les étapes de déroulement de la préparation de la recherche ainsi que les méthodes de la réalisation du mémoire en question.

CHAPITRE 1 : MATERIELS

Dans toute forme de recherche, il est indispensable de passer par des étapes sur lesquelles s'appuie la réalisation de la recherche notamment les matériels utilisés. Les matériels sont les plus importants dans la recherche car c'est le cœur même de celle-ci. Ce chapitre comprend deux sections : le volet cadre théorique et le volet collecte d'informations.

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Cette section nommée cadre théorique illustre les théories issues des différents auteurs concernant la fidélisation du personnel et la performance de l'entreprise. Les théories sur la fidélisation viennent en premier, ensuite les théories sur la performance de l'entreprise. Dans cette section également, nous verrons la présentation de la zone d'étude.

1.1. La fidélisation

Afin de mieux comprendre la recherche, nous mettrons en relief les points importants sur la fidélisation du personnel notamment les définitions du terme « fidélisation », ses formes et ses facteurs.

1.1.1. Définitions

Le terme « Fidélisation » peut avoir plusieurs significations et différentes définitions. Ce qui nous intéresse ici c'est la fidélisation au niveau du personnel d'une entreprise.

D'après le dictionnaire LAROUSSE (2003), « *fidéliser* » est le fait de « *s'attacher durablement à une personne, à une chose par des moyens appropriés* ».

Selon BRUNETEAUX (2005), le terme fidéliser revient à encourager le sentiment réciproque d'attachement et la rétention de certains salariés à fortes compétences. D'après cet auteur, la fidélisation serait donc « *le fait d'attirer et retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation* »¹.

CHAMINADE Benjamin (2004) a même traduit la fidélisation selon l'équation suivante :

FIDELISER=Attirer les talents +Maintenir les compétences + Avoir des salariés qui s'investissent dans leur entreprise et dans leur travail²

¹ BRUNETEAUX J.B. (2005), « *Gestion des Ressources humaines et communication* », Yaoundé, Presses de l'UCAC, revue corrigé et augmentée, collection Apprendre, 3^{ème} édition, Vol 8, 15-39.

² CHAMINADE B. (2004), « *La fidélisation des salariés reste t-elle d'actualité en période de récession* », Revue.

LOUART (1991) a aussi donné une définition de la fidélisation comme étant « *la politique qui vise à maintenir certains salariés dans l'organisation* »³.

PERETTI (2011) l'interprète comme « *un ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés* »⁴.

1.1.2. Les formes de fidélisation du personnel⁵

Il existe quatre formes possibles de fidélisation à partir des approches relationnelles suivantes :

La forme « autonome » : La vision autonome ou indépendante suppose que la fidélisation est voulue et consentie librement après la réflexion d'une personne. Il s'agit d'un choix « libre et réfléchi » qu'il soit de nature affectif ou cognitif. Le salarié s'appuie sur son individualité et agit librement de façon volontaire et autonome, alors il a un attachement à l'égard de l'entreprise. Les éléments de cette relation sont : la satisfaction au travail et la confiance envers l'organisation qui soutient la fidélisation des ressources humaines.

La forme « rétention » : l'attachement est principalement stimulé par un raisonnement ou un « calcul » personnel au sens de la théorie des avantages comparatifs de Becker (1960). Ainsi, le salarié opère un choix dicté à la fois par la situation perçue intéressante (dans son entreprise) et par une absence d'opportunité externe plus avantageuse.

La forme « dépendance » : Selon Weiner (1982), l'organisation et les ressources humaines ont des objectifs communs et une interdépendance très forte. En effet, les objectifs de l'organisation se manifestent sous forme de règles sociales internalisées par l'individu. Ici le salarié pense qu'il est nécessaire d'être fidèle à l'entreprise et qu'il est normal d'y rester. En raison de cette obligation morale et normative, il semblerait que la fidélisation décrive un état de dépendance.

La forme « inertie » : l'individu ne ressent ni une grande liberté de choix à poursuivre la relation, ni une forte adhésion aux valeurs de l'entreprise. Il semble être attaché à l'entreprise par habitude et par facilité. Contraint de rester car tout changement suppose des efforts, il perçoit une certaine utilité à s'attacher à son entreprise du fait de la commodité d'emploi. Il semble être dans un état de passivité.

³ LOUART P. (1991), « *Gestion des Ressources humaines* », éditions Eyrolles Université, Paris.

⁴ PERETTI J-M (2011), « *Ressources Humaines* », Vuibert 5^{ème} éditions, Paris.

⁵ THEVENET M. (1992), « *Impliquer les personnes dans l'entreprise, Favoriser l'implication des personnes* » ; éditions Liaisons, Paris.

1.1.3. Les facteurs de fidélisation

Lewicki (1981) a donné son opinion sur les outils de la fidélisation : « *Les avantages professionnels en nature tels que les avantages financiers, le profil de carrière, l'offre de formation proposée par les organisations au personnel à fortes compétences ont par conséquent pour but de retenir certains salariés* »⁶. Il existe différents facteurs de fidélisation du personnel.

1.1.3.1. La satisfaction au travail

La satisfaction au travail est parmi les facteurs de fidélisation d'un employé dans l'entreprise où il travaille. Nous donnerons dans cette théorie les définitions liées à la satisfaction au travail ainsi que les sources de satisfaction au travail.

1.1.3.1.1. Définitions

Le dictionnaire le ROBERT (1993) définit la satisfaction comme étant un sentiment de bien-être. C'est le « *plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire ou simplement d'une chose souhaitable* ».

Selon RIPON (1987) la satisfaction est « *un état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail, et ce qu'elle perçoit en retour* ». Il s'ensuit que la satisfaction au travail est telle qu'un produit de « *l'expérience concrète de la relation psychologique entre l'individu et une situation de travail* »⁷.

1.1.3.1.2. Les sources de satisfaction au travail

Dans son chapitre concernant la satisfaction au travail, Paillé⁸ s'appuie sur l'analyse de Paugam, sociologue français, pour proposer trois concepts selon lesquels le contenu du travail, les récompenses et la qualité des relations sont sources de satisfaction au travail. Ainsi sont les trois origines de la satisfaction au travail :

« ***L'homo faber*** », ***le contenu de travail comme source de satisfaction*** : dans lequel, nous considérons que si l'individu est heureux dans l'acte même de travailler, c'est qu'il éprouve la satisfaction de mettre ses qualifications personnelles au bénéfice d'une œuvre individuelle ou collective se manifestant sous la forme d'un produit ou d'un service dont la valeur est reconnue.

⁶ CHAMINADE B. (2005), « *La fidélisation des salariés reste-t-elle d'actualité en période de récession* », Revue

⁷ RIPON, « *Satisfaction et implication dans le travail* », in Lévy-Leboyer C. et Sperandio J.C., *Traité de psychologie du travail*, Paris, PUF, 1987.

⁸ PAILLE P. (2004), « *la fidélisation des ressources humaines* », éditions Economica, collection technique de gestion.

« *L'homo oeconomicus* », **la rétribution comme source de satisfaction** : qui accorde au système salarial les vertus les plus importantes pour ne pas dire les seules, capable de dynamiser la productivité des salariés et de générer des comportements d'efficacité dans le travail. Autrement dit, la rémunération et la promotion seraient ici les deux seuls facteurs générateurs de satisfaction pour les salariés.

« *L'homosociologus* », **le rapport social comme source de satisfaction** : qui a pour principale dimension la relation avec les collègues et l'ambiance de travail, et dans lequel le salarié peut trouver sa satisfaction grâce à son intégration au sein du collectif avec lequel il aura le plus de liens et au sein de son entreprise.

1.1.3.2. L'implication organisationnelle

L'implication est aussi un facteur de fidélisation et a une influence considérable sur les comportements et attitudes des salariés vis-à-vis de l'organisation. Elle permet au salarié d'exprimer librement son attachement et sa loyauté à l'entreprise.

1.1.3.2.1. Définitions

L'implication peut être envisagée sous deux approches : l'approche comportementale (actions passées qui lie l'individu à l'organisation), et l'approche attitudinale (sentiment d'appartenance de l'individu à son organisation).

Allen et Meyer (1996) précisent que l'implication est « *un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiments et/ou croyance) concernant la relation d'un employé avec l'organisation* ».

D'après Charles-Pauvers (1998), l'implication organisationnelle est « *le lien qui unit l'individu à l'organisation; il représente une prédisposition à agir, résulte d'échanges, d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation* ».

1.1.3.2.2. Les dimensions de l'implication

Trois approches peuvent nous permettre de présenter les dimensions de l'implication : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative.

L'implication affective (psychologique ou attitudinale)

L'implication affective se définit à partir de trois dimensions, soit l'identification aux valeurs de l'organisation, l'engagement vers la réalisation de ses objectifs et l'attachement affectif à son égard. Il ressort de cette définition que le lien de l'employé à son organisation se situe à un niveau d'abstraction qui a pour effet d'évacuer toute forme d'intérêt personnel autre

que ceux qui se rapportent au domaine de l'intérêt général (Paillé, 2004)⁹. Ce lien trouve un éclairage important dans la théorie de l'échange social stipulant que les attitudes et les comportements des employés constituent une réponse aux engagements, réels ou perçus, de leur organisation¹⁰.

L'implication calculée ou à continuer

Le choix de rester ou de ne pas rester membre de l'organisation peut résulter d'une implication basée sur le calcul. Cette implication ne se réalise qu'à partir du moment où la personne éprouve le sentiment de développer des investissements qui risquent d'être perdus en quittant l'organisation. Paillé (2004)¹¹ précise que ces investissements constituent une rente professionnelle d'autant moins transférable que l'expérience et plus importante au sein de la même organisation. Ce chercheur signale que « *comme cette rente s'amplifie à mesure que l'expérience s'accroît, l'individu en arrive malgré lui à conforter son implication avec son organisation afin d'éviter de perdre tout ou partie de ce capital en cas de départ définitif* ». Cette forme d'implication s'articule autour de deux théories, notamment la théorie de l'échange réciproque et la théorie des avantages comparatifs impliquant une comparaison entre les avantages tirés et les sacrifices effectués au sein de l'organisation. Selon ces théories, l'implication calculée renvoie aux éléments qui ont de la valeur pour l'employé considéré et qui seraient perdus s'il quittait l'organisation (temps, effort, compétences développées à l'intérieur de l'organisation). Elle renvoie également au manque d'alternatives qui se présentent à l'employé en envisageant de quitter l'organisation actuelle¹².

L'implication normative

L'implication normative se définit comme « *l'ensemble des pressions normatives internalisées qui pousse un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et à le faire, non pas pour en tirer profit mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi* »¹³. Cette forme d'implication s'explique par la norme de réciprocité régissant les rapports humains, qui amène l'individu à rester fidèle à ses engagements moraux jusqu'à ce

⁹ PAILLE P. (2004), « *Transformation des entreprises et engagement organisationnel : tendances actuelles et pistes de recherche* », Revue de Gestion des Ressources Humaines, Vol. 54, Octobre-Décembre, p45-55.

¹⁰ BLAU P. (1963), "Exchange and power in social life", Wiley, New York. p94

¹¹ PAILLE P (2004)., « *Transformation des entreprises et engagement organisationnel : tendances actuelles et pistes de recherche* », Revue de Gestion des Ressources Humaines, Vol. 54, Octobre-Décembre, p46

¹² BECKER, H. S. (1960), "Note on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*", Vol. 66, 32-40, p39

¹³ WIENER Y. & VARDI Y. (1980), "Relationship between job, organization, and career commitment and work outcomes: An integrative approach, *Organizational Behavior and Human Performance*", Vol. 26, p81-96.

que sa dette soit pleinement acquittée (Gouldner, 1960)¹⁴. L'implication normative se réfère donc à des valeurs d'éthique au travail et traduit la décision des employés de rester dans l'organisation comme un devoir.

Ces trois dimensions de l'implication caractérisent des états psychologiques différents. En effet, les employés ayant une forte implication affective restent dans l'organisation parce qu'ils le veulent, ceux caractérisés par une forte implication calculée restent car ils ont besoin de le faire et ceux avec une forte implication normative ne quittent pas l'organisation parce qu'ils se sentent obligés de le faire (Allen & Meyer, 1996)¹⁵.

1.2. La performance de l'entreprise

La performance est la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs avec efficacité et efficience. C'est un rapport entre les ressources consacrées (input) et les résultats obtenus (output)¹⁶.

1.2.1. Efficacité et performance¹⁷

Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. Il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans qu'aucun à priori ne soit explicité sur la nature ou le niveau du résultat à obtenir. Dans le langage courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien entendu que ce résultat doit être « bon ». L'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou du moins estimé).

1.2.2. Efficience et performance¹⁸

L'efficacité met en relation les résultats obtenus et les objectifs fixés. Et l'efficience met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés (ou les coûts engendrés). L'efficience permet de répondre à des questions telles que : « est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? » ou « les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable ? ».

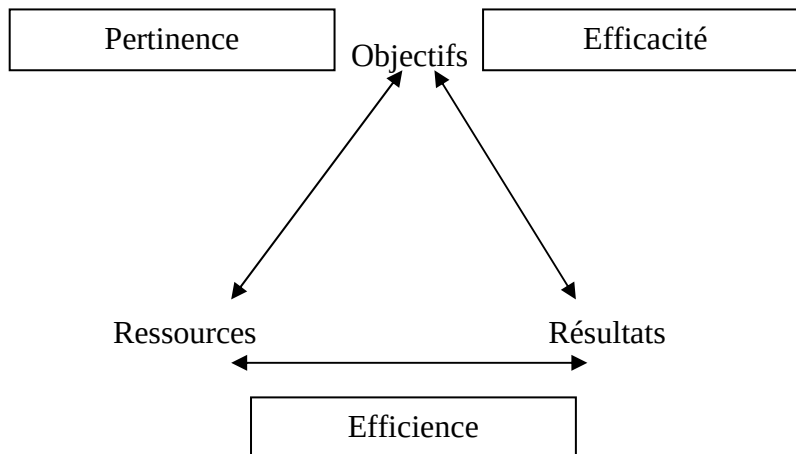
¹⁴ GOULDNER A. W. (1960), *"The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement"*, American Sociological Review, Vol. 25, N°2, p161.

¹⁵ ALLEN N.J. & MEYER J.P. (1996), *"Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity"*, Journal of Vocational Behaviour, Vol.49, p253.

¹⁶ HELLRIEGEL et Al. (1992), *« Management des organisations »*, édition de Boeck, p306.

¹⁷ BARTOLI A. (2005), *« Le management dans les organisations publiques »*, Dunod.

¹⁸ Jean-Bernard Ducrou (2008), Hachette Technique.

Figure N°1: les composantes de la performance

Source : Jean-Bernard Ducrou, Hachette Technique, 2008.

1.2.3. Les formes de performance

Il existe trois formes de performance : la performance organisationnelle, la performance sociale et la performance économique.

1.2.3.1. La performance organisationnelle

Le concept de performance organisationnelle conduit à l'examen des problèmes sous l'angle interne de la hiérarchie, de la coordination, de la motivation des acteurs, des capacités et processus d'apprentissage, de structure, de frontière, d'entité, voire de légitimité. La capacité à réaliser la performance organisationnelle pour l'entreprise réside dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement. La performance repose alors sur une compétence organisationnelle, c'est-à-dire une disposition à gérer et à organiser (Van Loye, 1998).

1.2.3.2. La performance sociale

La performance sociale, se définit comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel. La performance sociale peut aussi comporter une dimension externe et renvoie alors à la question de la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est-à-dire des effets sociaux externes de son activité. La performance sociale mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et à l'implication des salariés. Elle est généralement utilisée dans le cadre de l'évaluation du système de GRH. Une entreprise socialement performante est une entreprise qui a su mettre en place un mode de prévention et de règlement des conflits efficaces.

1.2.3.3. La performance économique

La performance économique peut être appréhendée par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou une marge économique obtenue par différence entre un revenu et un coût. Les méthodes de mesure de la création de valeur qui existent dans la littérature foisonnante traitent implicitement ou explicitement de la performance économique ou performance financière. La diversité de ces méthodes et leur importance croissante, aussi bien dans la littérature en finance d'entreprise que dans les pratiques des grandes entreprises, s'inscrit dans un contexte de financiarisation ou de prédominance de la performance financière.

1.2.4. Fidélisation et performance de l'entreprise

La ressource humaine est la première richesse de l'entreprise, elle contribue à augmenter la compétitivité, la productivité de l'entreprise, seule garante de sa pérennité et de sa croissance. De ce fait, l'objectif majeur du gestionnaire des Ressources Humaines est de veiller à la satisfaction du personnel et à son implication. Généralement, les individus satisfaits et impliqués ont un meilleur rendement que ceux qui ne le sont pas.

La satisfaction au travail et l'implication organisationnelle peuvent présenter les conséquences suivantes aux salariés : le désir de rester ; l'intention de rester ; le présentéisme ; le maintien ; l'effort au travail. Ces comportements engendrent un faible turn-over, un absentéisme réduit, un fort désir de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, et une amélioration de la performance dans la mesure où les salariés impliqués fournissent davantage d'efforts dans leur travail.

1.3. Cadre de l'étude

Avant la description de la méthodologie, il est indispensable d'avoir un aperçu du domaine de l'étude. De ce fait, nous allons nous focaliser sur la généralité de l'entreprise à étudier, de ses missions, de ses objectifs et de ses activités. L'étude s'est réalisée à la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) d'Antananarivo. La CEM fait partie des plus anciens établissements financiers de Madagascar. Elle possède aujourd'hui 22 agences réparties dans tout Madagascar. C'est un établissement créé à l'origine pour encourager l'épargne personnelle par le placement d'économie individuelle ou familiale, pouvant accroître les revenus par la rémunération d'un intérêt.

1.3.1. Missions et objectifs

La CEM, dans son organisation, a ses propres missions et ses propres objectifs pour rendre pérenne l'entreprise et promouvoir son activité.

L'éducation à l'épargne et la collecte d'épargne sont les principales vocations de la CEM. Ses missions consistent jusqu'à aujourd'hui à encourager l'épargne individuelle et l'éducation à l'épargne, la mise à disposition du public sans distinction de classes sociales d'une gamme de services financiers, la participation aux marchés financiers et la contribution au développement économique et social du pays.

Ses objectifs visent à satisfaire les besoins sur le marché en améliorant son activité par la diversification de ses produits et de ses services offerts, de recouvrir tout Madagascar en élargissant son réseau par la création de nouvelles agences, de contribuer au développement de l'économie du pays et de promouvoir la collecte d'épargne.

1.3.2. Les Activités de la CEM

La CEM est une société semi-privée dont la majorité appartient encore à l'Etat. Ses activités se résument par la collecte de l'épargne et la fructification des ressources ainsi collectées.

1.3.2.1. La collecte d'épargne

La CEM est une entité qui se développe par les ressources provenant de ses propres clients. Des types de comptes sont offerts aux clients sous forme de produits. Trois produits peuvent être énumérés comme : le Livret d'épargne, le Compte Spécial Epargne (CSE) et le Compte Spécial Retraite (CSR).

1.3.2.2. Les emplois de l'épargne

En vue de fructifier les épargnes, la CEM fait des placements auprès du Bon de Trésor par Adjudication (BTA) et de la Caisse de Dépôt par Consignation (CDC).

Bon de Trésor par Adjudication (BTA)

Le BTA est un moyen de placement des fonds disponibles de la société auprès du Trésor Public. C'est un instrument financier et monétaire lancé par la Banque Centrale de Madagascar par l'intermédiaire du Trésor Public. Le principe est que l'Etat, pour compenser ses besoins en trésorerie, s'endette en lançant des appels d'offres pour l'achat d'un Bon de Trésor auprès des agents économiques. Seules les offres compétitives sont retenues, c'est à

dire, prix d'achat élevé et taux d'intérêt faible. La fixation et la publication du taux de marché sont assurées par l'organe centralisateur qui est la Banque Centrale.

La Caisse de Dépôt et Consignation (CDC)

Selon l'article 49 de la loi n° 63-015 du 15 juillet 1963, « *tout établissement public est dans l'obligation de déposer ses fonds auprès du Trésor public sous forme de compte de dépôt et consignation* ». En tant qu'entreprise publique, la CEM a dû placer la totalité de ses fonds au Trésor public jusqu'en 1995, ce qui n'est plus le cas actuellement. Toutefois, elle est toujours tenue à placer la majeure partie de ses fonds en CDC. Ce type de placement est productif d'intérêt et le taux est fixé trimestriellement par l'Etat.

Cette première section nous a permis de donner les théories générales nécessaires à la compréhension du mémoire, ainsi que la présentation du cadre de l'étude. Cependant, cette seconde section qui suivra mettra en relief la collecte d'informations.

SECTION 2 : COLLECTE D'INFORMATIONS

Après avoir donné les théories sur le thème en question, cette section consiste à étaler tous les différents moyens de collecte d'informations qui sont fondamentaux à ce mémoire. Ainsi nous verrons les types de documentation, les matériels à déployer et les techniques appliquées.

2.1. Types de documentation

Plusieurs types de documentations ont permis de fructifier ce travail notamment les ouvrages et les cours suivis pendant les années d'études à l'université d'Antananarivo.

2.1.1. Ouvrages

La préparation du mémoire a nécessité la consultation de différents ouvrages. Les documents concernant le thème ont été les plus consultés. Ce mémoire comporte des théories et des notions prises de ces ouvrages, plus particulièrement des théories sur la fidélisation du personnel et la performance de l'entreprise. Etant donné la difficulté à la recherche d'un ouvrage; nous avons eu recours à la bibliothèque du CITE (Centre d'Information Technique et Economique) et à la recherche sur le site Internet pour se les obtenir.

2.1.2. Cours à l'Université d'Antananarivo

Le suivi des cours à l'Université d'Antananarivo durant les années précédentes nous a aidés à concevoir les idées sur le traitement du mémoire. Le savoir faire et les compétences acquis nous ont permis d'améliorer nos recherches afin de donner valeur à cet ouvrage.

2.2. Les matériels à déployer

Les données et informations reçues sont acquises grâce à différents matériels qu'il faut mettre à usage au moment de la collecte. Ces matériels sont cependant utilisés dans les enquêtes sur terrain. Ainsi sont les matériels utilisés dans l'élaboration de ce mémoire.

2.2.1. La population

La population est ici définie comme des matériels utilisés pour donner sens à la collecte de données. C'est auprès de la population qu'une enquête se réalise. La délimitation de la population a été en fonction de l'objectif, de l'importance de la population et des moyens disponibles. La réalisation d'une enquête peut se faire auprès de toute la population ou auprès d'un échantillon. L'échantillon devra être représentatif. Dans notre recherche, **la population mère utilisée est les salariés de la CEM**, auxquels nous avons fait notre étude sur un **échantillon** de 30 salariés. Nous avons choisi ce type de population mère puisque c'est à travers les salariés que l'entreprise favorise sa performance.

2.2.2. Le questionnaire

Le questionnaire est un outil méthodologique composé d'une série de questions s'enchaînant de manière structurée. Il permet la collecte méthodique d'informations dans le cadre d'une enquête, de façon directe ou par l'intermédiaire d'un enquêteur. **Le questionnaire vise à la vérification de nos deux hypothèses théoriques** et permet d'obtenir des renseignements quantitatifs et qualitatifs, précis et exploitables, souvent présentés sous forme de tableaux ou graphiques. Ce questionnaire est attribué à l'échantillon de 30 employés de la CEM. Ce choix de cible s'explique par le fait que l'étude est axée sur la fidélisation du personnel et la performance de l'entreprise. Le questionnaire est donc donné aux salariés puisque c'est à travers eux que nous pouvons effectuer l'étude de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle. Le questionnaire est présenté sous forme papier. C'est l'instrument le plus utilisé dans la réalisation de l'enquête et est utilisé par les professionnels, les organismes et même les étudiants.

2.3. Les techniques appliquées

Deux techniques sont appliquées dans la réalisation de ce mémoire. Ces techniques sont utilisées dans la collecte de données réunissant les matériels dans la sous section précédente.

2.3.1 Entretien

Pour obtenir les informations, nous avons eu recours à l'entretien, plus précisément, à **l'entretien semi-directif**. Cet entretien s'est fait avec le personnel de l'entreprise en question, le chef de Service du Développement des Ressources Humaines de la CEM. L'entretien est une technique de recueil d'informations qui se déroule dans une relation de face à face. Nos objectifs d'entretien sont d'obtenir les informations, les opinions de la part de l'interlocuteur sur le thème de recherche; d'approfondir les points importants et d'initialiser une démarche participative.

2.3.2 Enquête sur terrain

L'enquête sur terrain est un moyen de réaliser l'ouvrage. C'est le reflet réel du thème en question. L'enquête s'est faite sur la base du questionnaire comprenant les grandes lignes du thème qui sont la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et la performance de l'entreprise. L'enquête a été faite sur l'échantillon de 30 salariés de la zone d'étude qui est la CEM. Dans notre cas d'étude, l'objectif de l'enquête sur terrain est de connaître les avis ou les opinions des salariés sur leur satisfaction au travail et sur l'implication organisationnelle. L'enquête sur terrain s'est faite sur la zone de l'étude elle-même.

Ce second chapitre a été consacré en la description des matériels et des supports qui ont été mobilisés. Toutefois, il faut noter que les outils préalablement évoqués servent de base non seulement pour collecter des données, mais aussi pour les traiter et les analyser ultérieurement. Si tels sont les matériels utilisés, qu'en est il des méthodes à recourir ? Ce qui nous amène à entamer le chapitre suivant qui est les « méthodes ».

CHAPITRE 2 : METHODES

La méthode est un ensemble coordonné de techniques en vue d'atteindre un objectif. Dans notre cas, l'objectif étant de vérifier les hypothèses avancées par des données qui pourront les confirmer ou les infirmer. Pour ce faire, nous avons entrepris des démarches pour recueillir les informations liées à l'étude. Aussi, ce deuxième chapitre sera consacré à la description de ces démarches et à la description des méthodes d'analyse des données.

SECTION 1 : MODELISATION THEORIQUE

Cette section consiste à la traduction des hypothèses de travail par des catégories de variables notamment les variables explicatives et la variable à expliquer ; et aussi les sous-variables qui sont issues des variables explicatives. Ces variables permettent de mener à bien l'étude et l'analyse de l'étude. Dans cette étude, tout d'abord il existe deux variables explicatives issues des deux hypothèses. La première variable explicative est « la satisfaction au travail » et la seconde variable explicative est « l'implication organisationnelle ». Ensuite, il y a la variable à expliquer qui est « la performance de l'entreprise ».

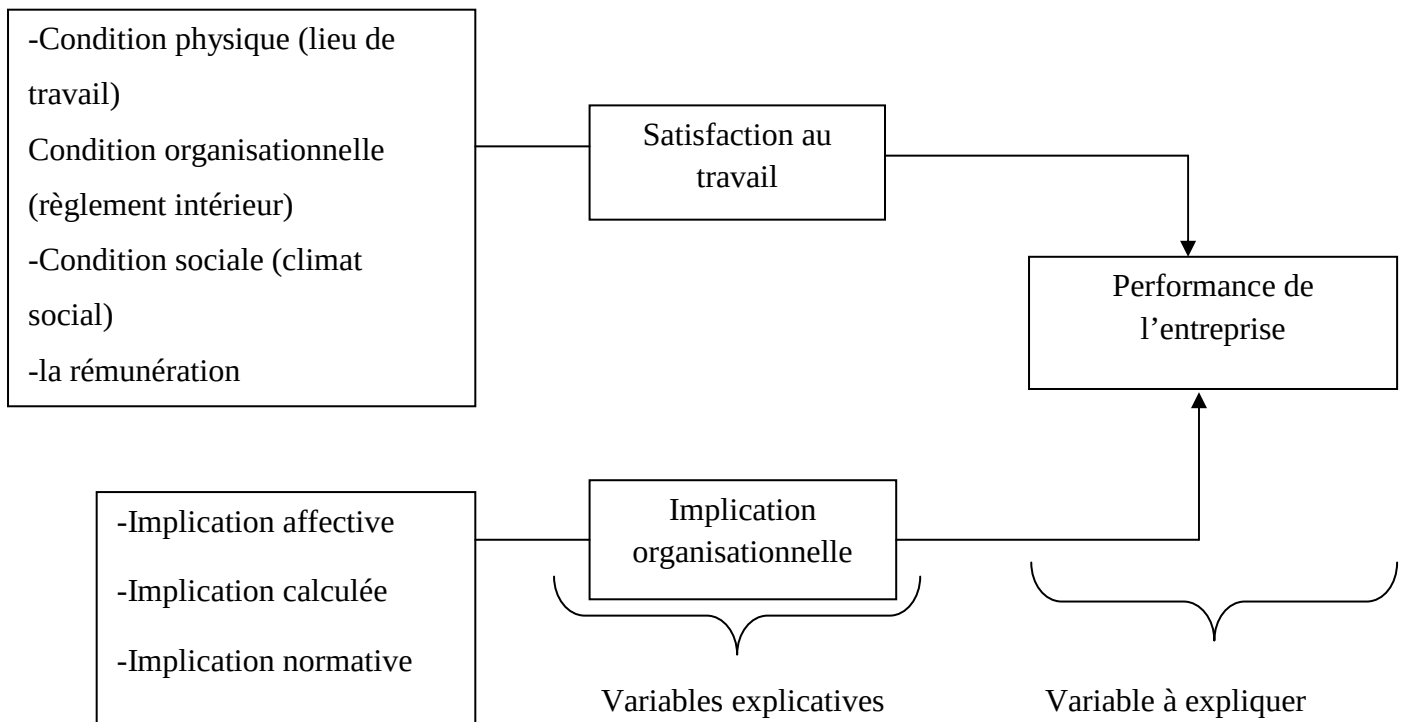
Notre première hypothèse de recherche est exprimée comme suit : « la satisfaction au travail a un impact sur la performance de l'entreprise ». Dans cette hypothèse, la corrélation entre la première variable explicative et la variable à expliquer permet de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse première. Et de même raisonnement pour ce qui est de la seconde hypothèse : « l'implication organisationnelle influence la performance de l'entreprise ».

Ainsi, la variable à expliquer qui est « la performance de l'entreprise » est notée par **Y**. Puis, la première variable explicative : « la satisfaction au travail » est notée par **X1**. Et ensuite la seconde variable explicative : « l'implication organisationnelle » est notée par **X2**.

Après la connaissance de ces différentes variables, il y a également les **sous-variables**. **Les sous-variables de X1** : ce sont les facteurs qui peuvent entraîner la satisfaction des salariés au travail. Il s'agit notamment : de la condition physique au travail (lieu de travail), de la condition organisationnelle (règlement intérieur), de la condition sociale (climat social) et de la rémunération. Nous notons ces premiers sous-variables par « **a** ».

Les sous-variables de X2 : ces sous-variables sont les facteurs de l'implication organisationnelle. Ces sous-variables sont : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative. Nous notons ces sous-variables par « **b** ».

Ci après la modélisation théorique de ces variables pour une bonne compréhension de la démarche :

Figure N°2 : Traduction des hypothèses en variables

Source : Investigation personnelle

La traduction mathématique de notre étude se présente de la manière suivante : $Y = aX_1 + bX_2$

Y = Performance de l'entreprise

aX₁ = Satisfaction au travail

bX₂ = Implication organisationnelle

La section ci-dessus donnant la modélisation théorique des variables nous est indispensable pour comprendre la méthodologie de recherche appliquée à ce mémoire, ainsi, nous entamerons maintenant à une nouvelle section qui est la phase préparatoire.

SECTION 2 : PHASE PREPARATOIRE

La phase préparatoire consiste à préparer les modalités de recueil des données sur le terrain d'enquête. L'objectif est de vérifier si les hypothèses détenues dans la recherche sont confirmées ou non. Cette phase est marquée par l'élaboration du questionnaire, la méthode d'échantillonnage, l'administration du questionnaire et le mode de traitement des données.

2.1. Elaboration du questionnaire

Un bon questionnaire doit contenir tous les éléments nécessaires à un traitement pertinent des données visant à un recueil de réponse sincère de la part des salariés interrogés. Le questionnaire nous sert de base pour introduire la quantification de l'étude.

Les séries de questions élaborées sont adressées à l'échantillon prévu pour la vérification des hypothèses. Le questionnaire a emprunté la quantification du degré de fidélisation du personnel et de performance de l'entreprise selon **l'échelle de Likert**. Les grandes lignes du questionnaire concernent effectivement les variables ainsi que les sous variables de l'étude. Rappelons que les sous variables « **a** » constitutifs de la satisfaction au travail (X1) sont : la condition physique (lieu de travail), la condition organisationnelle (règlement intérieur), la condition sociale (climat social) et la rémunération. Et les sous variables « **b** » constitutifs de l'implication organisationnelle (X2) sont : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative.

Les questions sur la performance de l'entreprise sont les dernières questions posées à l'échantillon visant à connaître la performance de l'entreprise par rapport aux variables prises comme hypothèses. Les réponses à ces questions permettent de savoir la valeur que peut prendre la variable Y dans le traitement statistique.

Le questionnaire est facile à lire et à remplir. Les questions d'identification sont placées en haut du questionnaire, et le nombre des questions est limité afin de ne pas décourager la personne enquêtée. Les termes utilisés sont aussi facilement compréhensibles, sans équivoque.

2.2. Méthode d'échantillonnage

Il est tout à fait possible de recueillir les perceptions et opinions de tous, d'étudier la totalité de la population, mais notre étude a été limitée à un échantillon représentatif. La représentativité ; la qualité des informations ; la fiabilité de l'étude ; ce sont des contraintes parmi tant d'autres qu'il faut soigner avec grande attention pendant la mise en place de cette démarche. Il existe différents modes d'échantillonnage, mais dans notre cas, nous avons eu recours à la « méthode des quotas ». Cette méthode conduit à la précision des résultats et limite l'erreur.

Méthode des quotas : C'est une méthode reposant sur le principe selon lequel un échantillon qui a la même répartition que la population étudiée, suivant des critères déjà connus, a de forte chance d'être représentatif pour cette population du point de vue des caractéristiques

dont l'enquête est chargée¹⁹. La démarche de cette méthode consiste en premier lieu à déterminer les critères et les caractéristiques qui serviront à la fixation des quotas. Ces critères sont connus préalablement pour la population à étudier. Puis, l'échantillon sera prise en fonction des critères choisis ; et le pourcentage de ces critères doit être le même que celui de la population mère. La population mère est constituée des salariés au nombre de 468 personnes. Quant au nombre de l'échantillon, il est fixé à 30 individus. Cet échantillon est composé du personnel de la CEM issu de cinq directions différentes, avec des cadres et des employés. Nous avons choisi cette méthode d'échantillonnage afin de varier la perception des répondants vis-à-vis du questionnaire. Dans le cas présent, le critère déterminant choisi est la fonction des salariés.

2.3. Administration du questionnaire

Une fois que la présentation définitive du questionnaire est validée, le choix de l'administration du questionnaire est décisif du fait du souci de refus de réponse. Nous avons eu recours à une **administration par voie indirecte**. Cela veut dire que le questionnaire est donné aux individus enquêtés et c'est à leur tour de les compléter, sans notre présence, et selon leur convenance sans excéder la période convenue. Ce choix s'explique par le fait d'éviter le dérangement des employés sur leur lieu de travail et de pouvoir leur donner du temps afin d'obtenir des réponses sans précipitations et sincères.

2.4. Dépouillement du questionnaire et mode de traitement des données

Cette phase consiste à évoquer le mode de dépouillement des questionnaires ainsi que les modes de traitement des données après avoir reçu les réponses des individus.

2.4.1. Dépouillement du questionnaire

Plusieurs méthodes de dépouillement de questionnaire existent, mais dans notre étude, nous avons choisi le dépouillement par le **logiciel Sphinx et l'office Excel**. Sphinx est un logiciel de traitement et d'analyse de données dont la structure est basée sur le déroulement des enquêtes (Elaboration du questionnaire, récolte des données-traitement et analyse des données). Nous avons eu recours au logiciel pour l'établissement du questionnaire d'enquête et donc pour le dépouillement des réponses. Ce procédé informatique est efficace par sa rapidité de traitement d'information. Par ailleurs, le calcul des résultats est automatisé. De plus, Sphinx propose des fonctions adaptées qui permettent de présenter un rapport organisé,

¹⁹ Cours de « Statistique », 1^{ère} Année gestion, Université d'Antananarivo, 2009

de synthétiser et résumer les résultats dans des tableaux construits à cet effet. Nous avons aussi eu recours à l'office Excel dans la détermination des corrélations entre les variables.

2.4.2. Traitement statistique des données

Comme mode de traitement statistique des données, nous avons adopté le calcul du coefficient de corrélation linéaire « r » afin de valider les hypothèses de recherche. Le traitement des données par la corrélation linéaire « r » est un mode qui cherche à savoir si les variables explicatives et la variable à expliquer évoluent ensemble. Dans notre cas d'étude, le coefficient permet de connaître si la satisfaction au travail X1 évolue avec Y (la performance de l'entreprise) ou non. Ce coefficient permet également de déterminer si l'implication organisationnelle X2 évolue avec Y (la performance de l'entreprise) ou non.

Cette corrélation peut être obtenue à partir de diverses formules développées par les statisticiens de renom (Pearson, Spearman, Kendall). Le coefficient de corrélation r est compris entre -1 et +1 et a ses propres significations qu'il soit positive ou négative. Soit r est proche de 1, il existe une forte corrélation entre les variables ; soit r s'éloigne de 1, les variables sont moins liées. Le tableau suivant traduit ces significations :

Tableau N°1 : Significations des corrélations

r = +1	Corrélation positive parfaite	
r = -1	Corrélation négative parfaite	
r = 0	Absence de corrélation	

Corrélation	Négative	Positive
Faible	de -0.5 à 0.0	de 0.0 à 0.5
Forte	de -1.0 à -0.5	de 0.5 à 1.0

Source : Investigation personnelle

Formule du coefficient de corrélation « r » :

$$r = \frac{\text{Cov (X; Y)}}{\delta(X) \times \delta (Y)}$$

Où **Cov (X ; Y)** est la covariance de X et Y, donnée par la formule :

$$\text{Cov (X; Y)} = \frac{\sum x_i \times y_j \times n_{ij}}{N} - (\bar{X} \times \bar{Y})$$

Tableau N°2 : présentation de calcul de r

Paramètre de X	Paramètre de Y
$\bar{X} = \sum_{i=1}^k \frac{n_{i.} \times x_i}{N}$	$\bar{Y} = \sum_{j=1}^k \frac{n_{.j} \times y_j}{N}$
$V(X) = \frac{\sum n_{i.} \times x_i^2}{N} - \bar{X}^2$	$V(Y) = \frac{\sum n_{.j} \times y_j^2}{N} - \bar{Y}^2$
$\delta(X) = \sqrt{V(X)}$	$\delta(Y) = \sqrt{V(Y)}$

Source : cours statistique 1^{ère} année, 2009²⁰

2.5. Limites de l'étude

Tout au long de cette recherche, le lecteur doit savoir que les conclusions qui en découleront ne constituent pas des certitudes ou des vérités absolues. Il s'agit simplement du résultat de notre cheminement. Effectivement, il y a toujours des limites dans l'accomplissement d'un quelconque travail. Dans notre cas, nous avons rencontré quelques obstacles durant l'élaboration de notre travail : Le facteur temps est le premier obstacle que nous avons rencontré. En effet le temps de travail est restreint ce qui engendre des limites temporelles au niveau de la collecte des données. A cela s'ajoutent des contraintes en matière méthodologique. Certes le mode d'administration du questionnaire surtout celui de la voie indirecte a été très pratique mais il présente quand même des inconvénients. En effet le problème réside dans la durée de retour des formulaires de la part des personnes enquêtées. Par ailleurs, nous ne pouvons considérer notre échantillon comme représentatif de la population à étudier. La faible taille de notre échantillon ne nous permet pas de procéder à une généralisation de nos conclusions.

²⁰ Cours de « statistique », 1^{ère} année gestion, Université d'Antananarivo 2009

Cette première partie intitulée « Matériels et Méthodes » nous a permis d'identifier les différents outils de collecte de données ainsi que la méthodologie de recherche appliquée à ce mémoire. Les matériels ont abordé le cadre théorique, la présentation de la zone d'étude qui est celle de la CEM ainsi que les outils de collecte de données. Dans la section Méthodes, elle a évoqué la phase préparatoire de la recherche notamment l'élaboration du questionnaire, la méthode d'échantillonnage, le traitement des données et le dépouillement du questionnaire. Cette section donne également la méthodologie de la conduite du mémoire telle que la méthode de corrélation.

Les différentes théories ont été aussi mises en exergue afin de renforcer en mieux nos aptitudes de compréhension sur la fidélisation et la performance de l'entreprise. La fidélisation du personnel qui est prise dans cette recherche comme un facteur contribuant à la performance de l'entreprise. Ces théories ont pu être élaborées grâce aux ouvrages de plusieurs auteurs consultés en vue de confirmer ou d'infirmer les hypothèses énoncées.

Maintenant cette étude est au bout de sa démarche puisque, non seulement, les matériels, mais aussi les méthodes ainsi que les compréhensions nécessaires sont réunis. Et la réunion de ces éléments permet d'être en mesure de récolter les résultats fruit de l'enquête ce qui conduit à entrer dans la partie suivante qui est les « Résultats ».

Partie II : RESULTATS

L'aperçu des matériels de recherche, des méthodes de travail et d'analyse sont des points essentiels pour pouvoir comprendre la démarche de l'étude. Maintenant, nous allons entamer la deuxième partie qui est « les résultats ».

Cette partie sera consacrée aux informations et données obtenues grâce aux outils et méthodes vus dans la première partie. Ce sont les réponses du personnel de l'entreprise par le questionnaire qui leur est donné ; pour ainsi dire, les opinions et avis des employés sur leur satisfaction au travail et leur implication dans l'organisation. Cette seconde partie se divisera donc en deux chapitres distincts : le premier chapitre évoque les résultats d'enquête sur la satisfaction au travail du personnel, les résultats d'enquête sur l'implication organisationnelle et les résultats d'enquête sur la performance de l'entreprise. Et le second chapitre sera la présentation des résultats selon la méthode statistique c'est-à-dire la corrélation entre X1 (la satisfaction au travail) et Y (la performance de l'entreprise), puis la corrélation entre X2 (l'implication organisationnelle) et Y (la performance de l'entreprise).

En effet, cette deuxième partie est indispensable puisque cela contribue à notre analyse dans la dernière partie qui suit cette recherche.

CHAPITRE 1 : RESULTATS D'ENQUETE

Dans ce premier chapitre, nous mettrons en relief la présentation des données reçues du questionnaire attribué au personnel. Tout d'abord, nous exposerons les résultats d'enquête de la première variable explicative (X1) qui est la satisfaction au travail. Ensuite, nous verrons les résultats d'enquête de la seconde variable explicative (X2) qui est l'implication organisationnelle. Et enfin, nous terminerons ce premier chapitre par les résultats d'enquête sur la performance de l'entreprise (Y).

SECTION 1 : RESULTATS D'ENQUETE SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL

Cette section se portera sur la répartition des employés ayant donné leur avis, leur opinion sur leur degré de satisfaction au travail. Il s'agit des sous-variables « a » de la première variable explicative que nous avons déterminé dans la modélisation théorique des variables. Ces sous-variables sont déterminées par le fait qu'elles peuvent contribuer à la performance de l'entreprise.

1.1. Condition physique : le lieu de travail

L'environnement de travail peut être soit un facteur de dégradation de la santé des travailleurs, soit il contribue à leur épanouissement sur leur lieu de travail. Le tableau ci-dessous démontre la répartition des 30 employés vis-à-vis de la perception de leur lieu de travail. Ceci concernant un lieu de travail composé du bureau, de l'aération, de la visibilité et de la propreté.

Tableau N°3 : Résultat sur la satisfaction du lieu de travail

Xi	Ni (effectif)	Fi en % (effectif en %)
0	1	3
1	6	20
2	13	44
3	10	33
Totaux	30	100

0= pas du tout d'accord ; **1**= peu d'accord ; **2**= d'accord ; **3**= tout à fait d'accord

Source : Question A1 du questionnaire/Juin 2015

Cette figure nous fait connaître le degré d'accord des employés sur leur satisfaction de leur lieu de travail. D'après la figure, 33% des employés sont « tout à fait d'accord » de leur

lieu de travail, c'est-à-dire qu'ils sont tout à fait satisfaits. 44% parmi eux sont juste satisfaits ou « d'accord » par rapport à leur lieu de travail. 20% des répondants sont seulement peu satisfaits (peu d'accord) de leur lieu de travail. Et 3% ne sont « pas du tout d'accord » ou pas du tout satisfait sur leur lieu de travail.

1.2. Condition organisationnelle : le règlement intérieur

Le règlement intérieur est tenu parmi les conditions organisationnelles. Ainsi sont les résultats du degré d'accord du personnel du nombre de 30 sur le règlement intérieur de l'organisation. Dans cette étude, le règlement intérieur concerne le règlement sur l'horaire de travail, les temps de pause, les procédures internes et le système de congés.

Tableau N°4 : Résultat sur la satisfaction du règlement intérieur

Xi	Ni (effectif)	Fi en % (effectif en %)
0	1	3
1	4	14
2	12	40
3	13	43
Totaux	30	100

0= pas du tout d'accord ; **1**= peu d'accord ; **2**= d'accord ; **3**= tout à fait d'accord

Source : Question A2 du questionnaire/Juin 2015

D'après cette figure, 43% des répondants sont « tout à fait d'accord » du règlement intérieur. 40% sont juste « d'accord ». 14% sont « peu d'accord ». Et 3% des répondants sont « pas du tout d'accord » avec le règlement intérieur.

1.3. Condition sociale : le climat social

La figure ci-dessous montre le degré d'accord sur le climat social qui existe dans l'organisation à travers les 30 employés. L'étude de ce climat social s'intéresse à l'ambiance au travail, à la cohésion d'équipe, à la confiance mutuelle et à la communication.

Tableau N°5 : Résultat sur la satisfaction du climat social

Xi	Ni (effectif)	Fi en % (effectif en %)
0	3	10
1	8	27
2	11	36
3	8	27
Totaux	30	100

0= pas du tout d'accord ; 1= peu d'accord ; 2= d'accord ; 3= tout à fait d'accord

Source : Question A3 du questionnaire/Juin 2015

Selon cette figure, 27% des répondants ont tout à fait espérer le genre de climat social dans leur entreprise c'est-à-dire qu'ils sont « tout à fait d'accord » sur le climat social qui existe. 36% des répondants sont seulement « d'accord » sur ce climat social. 27% sont juste un « peu d'accord » sur leur perception du climat social. Et 10% des employés répondent « pas du tout d'accord » sur le genre de climat social qu'ils ont espérés trouver.

1.4. La rémunération

La rémunération est un paiement reçu pour des services rendus à l'organisation ou pour un travail accompli au nom de l'organisation. « C'est la contrepartie monétaire d'un travail, d'un service rendu »²¹. Voici la figure montrant ce que pensent les 30 employés envers la rémunération qu'ils perçoivent, c'est le salaire de base, les primes diverses, les indemnités et l'augmentation salariale.

Tableau N°6 : Résultat sur la satisfaction de la rémunération

Xi	Ni (effectif)	Fi en % (effectif en %)
0	2	6
1	9	30
2	11	37
3	8	27
Totaux	30	100

0= pas du tout d'accord ; 1= peu d'accord ; 2= d'accord ; 3= tout à fait d'accord

Source : Question A4 du questionnaire/Juin 2015

²¹ CITEAU J. (2003), « *Gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratiques* », 2^{ème} édition Armand COLIN.

Selon cette figure, les salariés qui sont « tout à fait d'accord » de leur rémunération sont de 27%. 37% sont juste « d'accord », 30% sont « peu d'accord » et 6% répondent « pas du tout d'accord » de leur rémunération.

Les séries de résultats données ci-dessus sont les résultats d'enquête de la première variable explicative X1 ou la satisfaction au travail. Maintenant, dans la section qui suit, nous présenterons les résultats d'enquête sur l'implication organisationnelle du personnel.

SECTION 2 : RESULTATS D'ENQUETE SUR L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

Cette deuxième section se portera sur la répartition des employés ayant répondu au questionnaire sur l'implication organisationnelle. Ce sont les réponses des employés de la variable explicative X2 à commencer par les résultats sur l'implication affective, ensuite par les résultats sur l'implication calculée et puis par les résultats sur l'implication normative.

2.1. Implication affective

Les employés, selon leur attitude et comportement, peuvent s'impliquer dans l'organisation de manière affective. Voici la figure qui illustre le degré d'implication affective des 30 salariés.

Tableau N°7 : Résultat sur l'implication affective des employés

Xi	Ni (effectif)	Fi en % (effectif en %)
0	2	6
1	3	10
2	17	57
3	8	27
Totaux	30	100

0= pas du tout d'accord ; **1**= peu d'accord ; **2**= d'accord ; **3**= tout à fait d'accord

Source : Suite de question sur B1 du questionnaire/Juin 2015

D'après le taux de réponses sur l'échelle du « tout à fait d'accord », 27% semblent tout à fait impliqués affectivement dans l'organisation. Selon le taux de réponses de l'échelle du « d'accord », 57% sont juste impliqués affectivement. Dans l'échelle du « peu d'accord », 10% sont peu impliqués dans l'organisation. Et sur l'échelle du « pas du tout d'accord », 6% du personnel n'y sont pas.

2.2. Implication calculée

Les employés peuvent aussi être impliqués de façon calculée. Nous verrons dans la figure qui suit le degré d'implication calculée de l'échantillon de 30 employés.

Tableau N°8 : Résultat sur l'implication calculée des employés

Xi	Ni (effectif)	Fi en % (effectif en %)
0	3	10
1	11	37
2	10	33
3	6	20
Totaux	30	100

0= pas du tout d'accord ; 1= peu d'accord ; 2= d'accord ; 3= tout à fait d'accord

Source : Suite de question sur B2 du questionnaire/Juin 2015

Selon cette figure, 20% des répondants sont « tout à fait d'accord » c'est-à-dire que leur implication est tout à fait calculée ; 33% sont seulement « d'accord » ; 37% sont « peu d'accord » par leur implication calculée et 10% ne sont « pas du tout d'accord ».

2.3. Implication normative

L'implication normative se traduit par le fait de rester dans l'organisation comme un devoir. Voici les résultats des 30 répondants sur leur implication normative.

Tableau N°9 : Résultat sur l'implication normative des salariés

Xi	Ni (effectif)	Fi en % (effectif en %)
0	4	13
1	9	30
2	11	37
3	6	20
Totaux	30	100

0= pas du tout d'accord ; 1= peu d'accord ; 2= d'accord ; 3= tout à fait d'accord

Source : Question B3 du questionnaire/Juin 2015

Cette figure nous montre que 20% sont « tout à fait d'accord », 37% sont seulement « d'accord ». 30% des répondants sont « peu d'accord » et 13% ne sont « pas du tout d'accord ».

2.4. Les sources d'implication des salariés

Le tableau suivant nous montre la répartition des sources d'implications des salariés dans l'organisation en pourcentage.

Tableau n° 10: Sources d'implication

Sources d'implication	Effectif	Fréquence%
Carrière	27	90
Développement des compétences	19	63,3
Formations obtenues	13	43,3
Culture d'entreprise	5	16,7
Objectif de l'entreprise	10	33,3
Taille de l'entreprise	14	46,7
Style de management	2	6,7
Autres à préciser	0	0

Source : Question B4 du questionnaire/Juin 2015

Ce tableau montre que 90% des employés s'impliquent par rapport à leur carrière ; 63,3% pour le développement de leur compétences ; 46,7% par la taille de l'entreprise ; 33,3% s'impliquent grâce à l'objectif de l'entreprise ; 16,7% par la culture de l'entreprise et 6,7% par le style de management.

Après avoir exposé les résultats des répondants sur l'implication organisationnelle ou la deuxième variable explicative X2, la suite des résultats d'enquête comportera des résultats sur la performance de l'entreprise.

SECTION 3 : RESULTATS D'ENQUETE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Cette dernière section présentera la répartition des réponses des 30 employés en ce qui est en rapport avec la performance de l'entreprise. Cette performance s'est mesurée par le non retard, le présentéisme, la qualité au travail et le rendement au travail. Le tableau suivant nous montre l'état de cette répartition :

Tableau N° 11: Résultat sur la performance de l'entreprise

Xi	Ni (effectif)	Fi en % (effectif en %)
0	0	0
1	1	3
2	18	60
3	11	37
Totaux	30	100

0= pas du tout d'accord ; **1**= peu d'accord ; **2**= d'accord ; **3**= tout à fait d'accord

Source : Suite de question C1, C2, C3, C4, du questionnaire/Juin 2015

Ce tableau nous montre que 37% des salariés sont ceux qui ne sont jamais en retard au travail, ceux qui présentent un taux de présentéisme élevé, ceux qui prennent toujours soin de leur travail et ceux qui atteignent toujours les objectifs assignés par l'entreprise (tout à fait d'accord). Ensuite les 60% sont ceux qui présentent un taux de performance pas assez élevé. Ils sont rarement en retard, rarement absents, ils atteignent souvent les objectifs et prennent souvent soin de la réalisation de ses tâches (d'accord). Après, les 3% restants sont ceux qui sont souvent absents, souvent en retard, ils prennent rarement soin de son travail et atteignent rarement les objectifs fixés par l'entreprise (peu d'accord).

Ce premier chapitre nous a permis de présenter les résultats des diverses catégories de questions sur la satisfaction au travail (X1), l'implication organisationnelle (X2) et la performance de l'entreprise (Y). Les données obtenues feront l'objet d'un traitement statistique suivant la méthode de corrélation. Voilà pourquoi, le chapitre qui suivra mettra en exergue la présentation du traitement des informations en vue de connaître les liaisons entre les variables explicatives et la variable à expliquer par le biais des sous-variables.

CHAPITRE 2 : LIAISONS ENTRE LES VARIABLES EXPLICATIVES ET A EXPLIQUER

Ce second chapitre mettra en évidence les liaisons entre les variables explicatives et la variable à expliquer comme nous l'avions dit auparavant. Ces liaisons nous permettront ensuite de déterminer le coefficient de corrélation « r » selon les hypothèses établies. Dans un premier temps, nous effectuerons le traitement statistique relatif à la première hypothèse, c'est-à-dire la détermination de la liaison entre X1 et Y et dans un second temps, la détermination des liaisons entre X2 et Y.

SECTION 1 : CORRELATION ENTRE X1 (SATISFACTION AU TRAVAIL) ET Y (PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE)

Le but de cette section est de faire ressortir le coefficient de corrélation entre X1 et Y. La détermination des valeurs que peut prendre X1 sera donnée en premier lieu ; et suivi de la détermination du coefficient de corrélation « r ».

1.1. Détermination de la valeur de X1

La variable X1 est constituée par les quatre sous variables « a ». Par conséquent, pour déterminer la valeur de X1 il faut déterminer les moyennes des sous variables. D'où le tableau suivant :

Tableau N° 12: La valeur de X1

Xi	0	1	2	3
Lieu de travail	1	6	13	10
Règlement intérieur	1	4	12	13
Climat social	3	8	11	8
Rémunération	2	9	11	8
Total Σ X1	7	27	47	39
Moyenne des Xi (Σ X1/4)	2	6	12	10

0= pas du tout d'accord ; **1**= peu d'accord ; **2**= d'accord ; **3**= tout à fait d'accord

Source : Investigation personnelle

En moyenne 2 individus ne sont pas du tout satisfait au travail (pas du tout d'accord), 6 sont peu satisfaits (peu d'accord), 12 satisfaits (d'accord) et 10 sont tout à fait satisfaits (tout

à fait d'accord). Connaissant les valeurs de X1 et de Y, nous pouvons déterminer le degré de liaison entre ces deux variables.

1.2. Détermination du coefficient de corrélation entre X1 et Y

Le tableau ci-dessous permet de déterminer le coefficient de corrélation « r » entre la variable explicative X1 et la variable à expliquer Y. Plus particulièrement la corrélation entre la satisfaction au travail et la performance de l'entreprise. Elle sera exprimée par r_1 .

Tableau N° 13: Détermination du coefficient de corrélation « r » entre X1 et Y

$\begin{matrix} Y \\ X \end{matrix}$	0	1	2	3	ni.	ni. $\times$ xi	xi $-\bar{x}$	(xi $-\bar{x}$) ²	ni.(xi-x) ²	Nij $\times$ xi $\times$ yj
0	0	1	1		2	0	-2	4	8	0
1			6		6	6	-1	1	6	12
2			11	1	12	24	0	0	0	50
3				10	10	30	1	1	10	90
n.j	0	1	18	11	30	60			24	152
n.j $\times$ yj	0	1	36	33	70					
yj $-\bar{y}$	-2,33	-1,33	-0,33	0,67						
(Yj $-\bar{y}$) ²	5,43	1,77	0,11	0,45						
n.j (yj $-\bar{y}$) ²	0	1,77	1,98	4,95	8,7					

Source: Investigation personnelle

A noter que la valeur de $\bar{x}$ est de 2 et $\bar{y}$ est de 2,33 ; et selon les étapes de calcul que nous aurons en annexe IV; le coefficient de corrélation qui relie la première variable explicative X1 à la variable à expliquer Y est de l'ordre de **0,83**.

$$r_1 = 0,83$$

Après avoir déterminé le coefficient de corrélation entre X1 (satisfaction au travail) et Y (performance de l'entreprise), cette nouvelle section qui suit définira le coefficient de corrélation entre X2 (implication organisationnelle) et Y (performance de l'entreprise).

SECTION 2 : CORRELATION ENTRE X2 (IMPLICATION ORGANISATIONNELLE) ET Y (PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE)

Cette section fera ressortir le coefficient de corrélation « r » entre la variable explicative X2 et la variable à expliquer Y en passant d'abord par la détermination de la valeur que peut prendre X2.

2.1. Détermination de la valeur de X2

La variable X2 est constituée par les quatre sous variables « b ». En conséquent, pour déterminer la valeur de X2 il est nécessaire de déterminer les moyennes des sous variables. D'où le tableau suivant :

Tableau N° 14: La valeur de X2

Xi	0	1	2	3
Implication affective	2	3	17	8
Implication calculée	3	11	10	6
Implication normative	4	9	11	6
Total Σ X2	9	23	38	20
Moyenne des Xi (Σ X2/3)	3	8	12	7

0= pas du tout d'accord ; **1**= peu d'accord ; **2**= d'accord ; **3**= tout à fait d'accord

Source : Investigation personnelle

Il signifie qu'en moyenne 3 personnes ne sont pas du tout impliquées (pas du tout d'accord) dans l'organisation, 8 sont peu impliquées (peu d'accord), 12 sont impliquées (d'accord), et 7 sont tout à fait impliqués (tout à fait d'accord) par rapport aux sous-variables « b ». Nous pouvons dès lors procéder à la détermination de la valeur de r2.

2.2. Détermination du coefficient de corrélation entre X2 et Y

Par le tableau qui suit, nous déterminerons le coefficient de corrélation entre la variable explicative X2 et la variable à expliquer Y, c'est-à-dire entre l'implication organisationnelle et la performance de l'entreprise. Elle sera exprimée par r2.

Tableau N° 15: Détermination du coefficient de corrélation entre X2 et Y

$\begin{matrix} Y \\ X \end{matrix}$	0	1	2	3	ni.	ni. $\times$ xi	xi $-\bar{x}$	(xi $-\bar{x}$) ²	ni.(xi-x) ²	Nij $\times$ xi $\times$ yj
0	0	1	2		3	0	-1,77	3,13	9,4	0
1			8		8	8	-0,77	0,6	4,8	16
2			8	4	12	24	0,23	0,052	0,62	56
3				7	7	21	1,23	1,51	10,57	63
n.j	0	1	18	11	30	53			25,39	153
n.j $\times$ yj	0	1	36	33	70					
yj $-\bar{y}$	-2,33	-1,33	-0,33	0,67						
(Yj $-\bar{y}$) ²	5,43	1,77	0,11	0,45						
n.j (yj $-\bar{y}$) ²	0	1,77	1,98	4,95	8,7					

Source : Investigation personnelle

Notons que la valeur de $\bar{x}$ est de 1,77 et $\bar{y}$ est de 2,33, et selon les étapes de calcul que nous trouverons en annexe IV, le coefficient de corrélation qui relie la seconde variable explicative X2 à la variable à expliquer Y est de l'ordre de **0,76**. Ainsi donc :

$$r^2 = 0,76$$

Ce dernier chapitre contenant des résultats donnant les liaisons entre les variables explicatives et à expliquer nous a permis de déterminer les coefficients de corrélations des deux hypothèses afin de vérifier leur véracité. Il consistait à effectuer des traitements statistiques des données qui ont pu faire ressortir ces coefficients de corrélation entre les variables d'études. Ceci a été rendu possible par l'exploitation des réponses des employés provenant du questionnaire. Ces étapes ont permis de rapporter deux coefficients de corrélation r_1 et r_2 . D'où, r_1 donne une valeur de 0,83 et r_2 , une valeur de 0,76.

Cette deuxième partie intitulée « Résultats » nous a permis de présenter les données obtenues à partir des matériels et méthodes. Ces informations servent à la vérification de la véracité des deux hypothèses.

Nous avons vu dans les différentes rubriques de résultats la répartition du personnel selon leur avis concernant les différentes variables de recherche. De surcroît, nous avons déterminé le coefficient de corrélation « r_1 » qui exprime l'évolution des variables de la première hypothèse, coefficient exprimant le degré de dépendance de la performance de l'entreprise par rapport à la satisfaction au travail. Et aussi la valeur de « r_2 » qui traduit le degré de liaison des variables de la seconde hypothèse, coefficient révélant le degré de dépendance de la performance de l'entreprise vis-à-vis de l'implication organisationnelle.

A présent, cette étude est dans un stade où il est nécessaire d'une part d'analyser les résultats ; de les discuter et d'autre part de proposer des suggestions d'améliorations dont elles doivent s'appuyer sur les résultats obtenus à l'instar des facteurs de performance que sont les variables explicatives. Subséquemment, nous allons entrer dans la troisième partie pour avancer les discussions et recommandations.

**Partie III : DISCUSSIONS
ET
RECOMMANDATIONS**

Après avoir mis en exergue les résultats obtenus des enquêtes et donner les résultats des corrélations, nous entrons maintenant dans la dernière partie qui est les « discussions et recommandations ». Cette troisième et dernière partie sera donc consacrée, comme son titre l'indique, à nos propres apports quant à ce devoir de recherche. La discussion des résultats est l'un des points importants dans un mémoire de recherche. De ce fait, après avoir identifié les résultats pertinents de l'étude, nous jugeons nécessaire de procéder à l'examen, à l'analyse et à l'interprétation les concernant. Pour que le but de l'étude soit atteint, des suggestions d'améliorations seront apportées.

Pour ce faire, cette partie se divisera en deux chapitres. Le premier exposera les discussions des résultats obtenus ainsi que la phase permettant la vérification de nos hypothèses de travail. Le deuxième essayera d'avancer des recommandations sur la base des discussions.

Entamons donc cette partie par les points concernant la discussion des résultats, après quoi nous procéderons aux recommandations qui consistent en la proposition des politiques d'améliorations de la performance du personnel en évoquant quelques points essentiels qui méritent d'être soulevés.

CHAPITRE I : DISCUSSIONS

Le chapitre précédent a pu donner les différents résultats qui permettent de confirmer que la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle font partie des mobiles de performance de l'entreprise. Il est donc maintenant question de discuter, d'analyser ces résultats pour une compréhension plus large et profonde et aussi d'apporter les recommandations qui s'en suivent. Alors ce chapitre permettra d'une part d'analyser ; de discuter les résultats de cette démarche et d'autre part d'apporter des recommandations fruits de la compréhension de ces résultats qui ont comme base les discussions. Ainsi ce premier chapitre comportera quatre sections bien distinctes : la première section analysera la satisfaction au travail et la performance de l'entreprise; la seconde section discutera de l'implication organisationnelle et la performance de l'entreprise; la troisième évoquera la discussion sur la performance de l'entreprise ; et la dernière section sera la validation des hypothèses et liaisons des variables

SECTION 1 : LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Le capital humain est la première richesse de l'entreprise, il contribue à augmenter la compétitivité, la productivité de l'entreprise, seule garante de sa pérennité et de sa croissance. De ce fait, l'objectif majeur du gestionnaire des Ressources Humaines est de veiller à la satisfaction du personnel. Généralement, les individus satisfaits ont un meilleur rendement que ceux qui sont insatisfaits. Désormais nous pouvons noter qu'il y a une relation positive entre satisfaction élevée et une amélioration du rendement.

Cette section nous permet d'aborder les discussions relatives à la relation entre la satisfaction au travail et la performance de l'entreprise. Cette suite de discussion se porte plus particulièrement sur le lieu de travail, le règlement intérieur, le climat social, la rémunération et leur relation à la performance de l'entreprise. N'oublions pas que ces conditions souscrites au personnel sont vecteurs de fidélisation ou pas selon la variation de leur satisfaction, et ceci a un impact sur le taux d'absentéisme, le taux de retard, la qualité au travail et le rendement au travail.

1.1. Le lieu de travail et la performance de l'entreprise

Dans notre cas, les individus ont été interrogés sur leur satisfaction par rapport à leur bureau, à la visibilité du lieu, à l'aération et aussi à la propreté. Le lieu de travail peut être soit un facteur de dégradation de la santé pour l'individu, soit un facteur d'épanouissement pour

celui-ci. Il s'agit de l'environnement physique et matériel dans lequel les salariés réalisent leurs tâches quotidiennes assignées par l'entreprise. Plus précisément, c'est un facteur de condition physique de l'individu. Si ce lieu de travail ne convient pas à ce dernier, cela se répercutera sur son travail et conduit à la non performance de l'entreprise.

Suivant le résultat obtenu sur la satisfaction du personnel par rapport à cette sous-variable explicative, les individus satisfaits (d'accord) de leur lieu de travail sont les plus nombreux avec un pourcentage de 44% (soit 13 individus), puis viennent ensuite les tout à fait satisfait (tout à fait d'accord) soit 33%. Il y a aussi ceux qui sont peu satisfaits (peu d'accord) avec 20%, et ceux qui ne sont pas du tout satisfaits (pas du tout d'accord) avec seulement 3% (soit 1 individu). Nous pouvons dire que cette moyenne de satisfaction est déjà acceptable puisque la plupart des salariés sont tous satisfaits. Et selon un détail de satisfaction sur le lieu de travail que nous pouvons trouver en annexe IV, la visibilité et l'aération sont les plus satisfaisants d'après le personnel. La majorité du personnel est donc suffisamment satisfaits de cela. Ce n'est qu'ensuite que vient la satisfaction vis-à-vis du bureau et de la propreté.

C'est dans cette optique de lieu de travail qu'intervient l'ergonomie qui consiste à rechercher une meilleure adaptation de l'homme. Compte tenu de sa constitution physique, le lieu de travail doit être une condition qui permet de réduire la fatigue du personnel, son épuisement et son stress professionnel. Vu que la plupart des salariés ne se plaignent pas sur ce lieu de travail, ils peuvent donc bien s'épanouir dans ce lieu, leur santé sera au beau fixe pour effectuer les tâches quotidiennes. Il n'y aura pas trop d'épuisement à réaliser le travail. Cela leur permet d'être motivés et d'être encore plus fidèle à l'entreprise. Dans ce cas, comme la majorité est satisfaite, les absences seront réduites car une bonne condition du lieu de travail réduira davantage les effets de fatigue et d'épuisement. Cette réduction d'absences diminuera les retards des activités de l'entreprise. Ce qui permettra à l'entreprise de toujours atteindre ses objectifs à tout moment.

1.2. Le règlement intérieur et la performance de l'entreprise

Le règlement intérieur désigne un document par lequel une autorité publique ou privée, par exemple la direction d'une entreprise, fixe les règles de gestion, d'administration ou les prescriptions qui doivent être suivies par les salariés ou une catégorie d'entre eux. Le règlement intérieur fait partie des conditions organisationnelles. A partir du règlement de travail, les individus ont été enquêtés sur leur satisfaction par rapport à l'horaire du travail, aux temps de pause, aux procédures internes et au système de congés.

D'après les résultats obtenus, la majorité du personnel sont tout à fait satisfait du règlement intérieur, soit 43%. Puis viennent ensuite les satisfaits (d'accord) avec 40%, et les peu satisfaits (peu d'accord) avec 14%, et enfin la minorité présente ceux qui ne sont pas du tout satisfaits (pas du tout d'accord) avec 3%.

En moyenne donc, le personnel est tout à fait satisfait du règlement intérieur. Selon le résultat brut du questionnaire en annexe IV, les horaires de travail et les temps de pauses contribuent le plus à la satisfaction du personnel. 16 individus sur les 30 sont tout à fait satisfaits des horaires de travail, 16 également pour les temps de pause. Ce n'est qu'ensuite que vient le système de congé avec 15 individus. Et en dernier lieu, le personnel n'est pas du tout satisfait de la procédure interne de l'entreprise, avec 7 individus. Il existe donc une faille dans le système de procédure interne par rapport aux autres règlements intérieurs qui ne permet au personnel d'être satisfait au maximum.

Cependant, la satisfaction du personnel vis-à-vis du règlement interne leur permet de suivre les règlements tels qu'ils ont été établis par l'organisation. Comme les horaires de travail et les temps de pause conviennent le plus aux salariés, ils seront donc aptes à bien les suivre. Ceci leur permet de diminuer les retards au travail. Ils seront donc toujours à l'heure. La diminution des retards du personnel permet d'effectuer un travail de qualité, mais aussi la réalisation des tâches ne sera pas retardée non plus. Ceci permettra à l'entreprise d'atteindre ses objectifs en temps voulu et avec efficacité. Mais ce qui ne rend pas tous les salariés satisfaits, c'est la procédure interne et le système de congés. L'entreprise devra donc revoir les failles et les remédier afin d'obtenir une performance sur les ressources humaines.

1.3. Le climat social et la performance de l'entreprise

« Le climat social peut être défini comme l'ambiance, l'atmosphère, le moral qui règne dans l'entreprise »²². Ce climat social est la perception du salarié de l'organisation dans son environnement du contenu du travail, de la qualité, de la supervision et de ses relations interpersonnelles. L'environnement de travail joue un rôle important. L'ambiance, la cohésion des équipes, la confiance mutuelle... si immatérielles soient-elles, sont vivement ressenties par chaque salarié. Notre cas est étudié selon ces variables que ressentent les salariés, ajoutées par la communication.

Vu les résultats obtenus, le climat social obtient la majorité « d'accord » avec 36%. C'est-à-dire que le climat social est juste satisfaisant pour le personnel de l'entreprise.

²² Nadar G. et Sourour A., Cours Gestion des Ressources Humaines : les dysfonctionnements sociaux et le climat social, module 406

Viennent ensuite ceux qui sont « tout à fait d'accord » et les « peu d'accord » avec le climat social. Leur pourcentage est à égalité avec 27%. N'oublions pas ceux qui ne sont pas du tout d'accord avec le climat social qui règne dans la société, ils sont les minoritaires à 10%.

Ce climat social est un facteur de fidélisation puisqu'un personnel non satisfait avec son entourage de travail peut partir un jour ou l'autre. Ceci ne doit donc pas être un blocage à la performance de l'entreprise.

Selon le résultat brut du questionnaire que nous pourrions retrouver à l'annexe IV, ce sont la confiance mutuelle et la cohésion d'équipe qui satisfont le plus les salariés. C'est ensuite que vient l'ambiance au travail. Et en dernier lieu, les salariés sont moins satisfaits de la communication qui existe entre les relations interpersonnelles.

Un bon climat social permet à chacun des employés de partager les compétences entre eux, de mieux se connaître pour interagir en équipe. Aussi, ceci permet une bonne circulation d'information et également le respect de chacun entre les parties. Un bon climat social donc découle un gain de temps dans l'accomplissement des tâches. Les retards au niveau du travail seront diminués puisque les salariés interagissent entre eux. Mais nous pouvons aussi apercevoir une bonne qualité de travail de chaque employé puisque les compétences seront partagées pour ceux qui trouvent un blocage au niveau de la réalisation des tâches. Un bon rendement résultera donc de la satisfaction du climat social.

Un bon climat social permet également de se sentir appartenir à un groupe, d'avoir du plaisir en travaillant avec les collègues et il est plus facile d'influencer un changement. Et cela évite les ruptures à priori. Cette satisfaction du climat social permet ainsi à l'entreprise d'être performante puisque le fait de s'entraider entre collègues permet d'éviter les intentions de départ. Un employé qui s'entend bien avec ses collègues de travail n'aura pas de sentiments de frustration, ni de peine. Cela évitera son départ. Ainsi donc, la satisfaction des employés sur ce climat social diminuera davantage le taux du turn-over à une période donnée.

1.4. La rémunération et la performance de l'entreprise

La rémunération est une récompense pécuniaire dont le but est d'inciter davantage un individu à toujours bien faire et mieux pour l'intérêt de la société et de la collectivité. C'est ce qu'un individu gagne au terme d'un travail ou d'une mission effectuée. La rémunération peut être vue sous deux aspects, l'un matériel et l'autre immatériel. Mais dans notre étude, nous avons pris la rémunération pécuniaire c'est-à-dire matérielle.

D'après les résultats, la majorité des salariés (37%) est seulement satisfaits (d'accord) de la rémunération ; viennent ensuite en second lieu ceux qui sont peu satisfaits (peu d'accord)

avec 30% ; et en troisième place ceux qui sont tout à fait satisfaits (tout à fait d'accord) avec 27%; et à la dernière place les 6% qui représentent les non satisfaits (pas du tout d'accord).

En partant de ce pourcentage, la satisfaction du personnel sur la rémunération n'est pas tout à fait remplie. Le taux de pleine satisfaction vient à l'avant dernière place et le taux des employés peu satisfaits monte en seconde place. Il existe donc une lacune dans le système de rémunération. Selon le résultat brut du questionnaire que nous trouverons à l'annexe IV, le salaire de base n'est pas à craindre puisque la majorité du personnel est satisfaite par celui-ci ; puis après, c'est par l'augmentation salariale que le personnel est satisfait. Ensuite, nous pouvons constater que les indemnités et les primes diverses ne satisfont pas les salariés.

« La rémunération est un facteur de motivation et un facteur clé de rétention des employés. C'est le moyen le plus efficace pour bâtir une stratégie de fidélisation des salariés »²³. Un salarié satisfait de la rémunération sera retenu dans l'entreprise puisqu'il risque de perdre les avantages qu'il ne trouvera pas ailleurs s'il part de l'entreprise. Etant donné que la perte d'un salarié peut diminuer la performance de l'entreprise car un salarié qui part emmène avec lui toutes ses compétences. Donc l'entreprise perdra un salarié compétent et compétitif et cela peut se répercuter sur sa productivité. Dans notre cas, nous pouvons dire qu'il y a encore une certaine faiblesse au niveau de la rémunération car ceux qui sont tout à fait satisfaits viennent en troisième place et en seconde place, les peu satisfaits. Cela peut être un blocage à la performance de l'entreprise.

La section discutant de la satisfaction au travail et de la performance de l'entreprise étant achevée, entamons tout de suite à la deuxième section portant discussion sur l'implication organisationnelle et la performance de l'entreprise.

SECTION 2 : L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Cette section évoquera l'analyse et les discussions se rapportant à l'implication organisationnelle qui est une suite d'attitudes et de comportements du personnel vis-à-vis de l'entreprise où il travaille. Cette implication peut être affective, calculée ou normative. C'est une relation psychologique qui existe entre l'entreprise et le salarié, ce lien passe par une adhésion aux valeurs et objectifs de l'entreprise par le salarié.

Avec l'implication, la fidélité présente plutôt une signification intellectuelle (psychologique) c'est-à-dire les salariés sont fidèles parce qu'ils adhèrent aux valeurs et buts de l'entreprise.

²³ CHAMINADE B. (2010), « Attirer et fidéliser les bonnes compétences », éditions AFNOR, p14

En effet, la divergence des intérêts conduit quelque fois à ne pas réaliser l'ambition préétablie. Pas de fusion totale entre attente de l'organisation et celle du personnel.

Mowday et Al. (1982) ont répertorié cinq conséquences de l'implication organisationnelle à savoir : le désir de rester, l'intention de rester, le présentéisme, le maintien, l'effort au travail. Ces comportements peuvent apporter à l'entreprise un faible turnover, une réduction de l'absentéisme, une ambition de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, et une amélioration de la performance dans le cas où les employés impliqués fournissent davantage des attentions sur leur travail.

2.1. L'implication affective et la performance de l'entreprise

Cette perspective est la plus répandue au sein de la communauté scientifique. Elle traduit l'idée d'un lien affectif ou émotionnel d'un salarié envers son organisation (Allen et Meyer, 1990). Pour Paillé et Yanat (1999), la dimension affective de l'implication reflète un attachement à l'organisation profondément « ancré dans la sphère des émotions », comme s'il s'agissait d'un lien « viscéral ».

D'après les résultats, la majorité du personnel présente une implication affective ; avec un pourcentage de 57%. Et vient ensuite le personnel qui est tout à fait impliqué avec un pourcentage de 27%. Le personnel peu impliqué affectivement est de 10% ; et il y a ceux qui ne présentent aucun lien affectif envers l'entreprise, ils sont les minoritaires soit 6%.

Suivant le résultat brut du questionnaire à l'annexe IV, le personnel ayant un sentiment envers les problèmes de l'entreprise est le plus nombreux. Ces salariés sont donc très inclus dans le cas où un problème surgit dans l'ensemble de l'organisation. Ensuite viennent les salariés qui veulent rester dans l'entreprise pour tout le reste de leur carrière. C'est-à-dire que quoi qu'il arrive, ils y resteront. Puis après il y a les salariés qui croient avoir un sentiment d'attache puissant envers l'entreprise. Ils sont peu nombreux. Et les individus qui ont une liaison émotionnelle sont les minoritaires.

Les travaux de Nijhof & al. (1998) soutiennent que les employés impliqués affectivement disposent généralement d'une meilleure qualité du travail et acceptent plus facilement les changements. Ils affirment également que cette implication permet d'améliorer la communication au sein de l'organisation. De même, Meyer & al. (1993)²⁴ soulignent que l'implication affective est corrélée positivement à la volonté de suggérer des améliorations et au fait d'accepter les choses telles qu'elles sont, tandis que la corrélation est négative avec la

²⁴ MEYER & al. (1993) cité par Neveu & Thévenet. (2002), « *L'implication au travail* », Editions Vuibert, Collection Entreprendre

tendance au retrait passif. Dans le même ordre d'idées, Darwish (2000) démontre que les employés impliqués affectivement envers l'organisation sont satisfaits au travail et possèdent un niveau de productivité important. Selon ces travaux, l'implication des employés est reliée positivement à leur performance au travail. En outre, Peyrat-Guillard (2002) rapporte dans ses travaux les résultats de certaines études suggérant que les personnes fortement impliquées affectivement envers leur organisation travaillent plus et réussissent mieux que celles ayant une faible implication affective. De ce fait, nous constatons que l'implication affective est liée à des comportements productifs au travail, ce qui peut engendrer une meilleure exploitation des ressources de l'organisation voire une meilleure performance financière. Ainsi donc, comme l'implication affective des salariés envers l'entreprise est assez élevée, celle-ci sera plus productif et sera alors performante financièrement.

2.2. L'implication calculée et la performance de l'entreprise

Cette approche inspirée de la théorie des avantages comparatifs indique que les acquis ou les investissements d'une personne seraient perdus si elle décidait de rompre la relation avec l'entreprise. De là découle la dénomination d'implication « calculée ». A partir des travaux de Becker (1960), d'Allen et Meyer (1984), Charles-Pauvers (1998) synthétise cette approche et rappelle que *« l'implication représente pour le salarié, une sorte d'investissement dans l'organisation, auquel il attribue une valeur et qui serait perdu pour lui, s'il quittait l'organisation. Ce coût perçu de départ est d'autant plus élevé que le salarié ne perçoit pas de travail pour remplacer ou compenser ses investissements passés »*.

D'après les résultats obtenus, la majorité des salariés sont « d'accord » sur leur implication basée sur le calcul. Puis viennent ensuite les peu impliqués, ils sont de 30%. Ce n'est qu'après qu'il y a les tout à fait impliqués, avec les 20% des enquêtés. Et enfin 13% des salariés ne s'impliquent pas du tout sur une base de calcul.

Selon les résultats bruts du questionnaire sur l'implication calculée trouvé en annexe IV, la majorité des salariés pensent qu'il est plutôt cher de quitter l'entreprise. Ensuite il y a les salariés qui ont peur de quitter leur travail sans avoir aucune autre perspective ; puis les salariés qui trouvent qu'il est dur de se séparer de l'entreprise même s'ils le veulent. Et enfin, la minorité des salariés s'implique parce qu'ils n'ont pas d'autres options s'ils quittent l'entreprise. De ce fait l'implication calculée oblige les employés à ne pas quitter l'organisation au regard du coût perçu associé à leur départ et du manque d'alternatives qui se présentent. Dans notre cas, la majorité est impliquée, mais il y a aussi ceux qui sont peu impliqués et les non impliqués ; ils sont assez nombreux. Ainsi donc, ce pourcentage

d'implication calculée élevée permettra de diminuer le taux de turn-over, les intentions de départs seront moindres ; ce qui n'enlèvera pas à l'entreprise les salariés compétents. L'entreprise sera donc en mesure de maintenir sa productivité, ce qui la rendra performante.

2.3. L'implication normative et la performance de l'entreprise

Cette perspective est caractéristique du « *respect des conventions sociales que nourrit une personne à l'égard de son entreprise* » (Paillé et Yanat, 1999). Wiener (1982) à l'origine de ce point de vue, pense que l'implication est « *l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation, et à le faire non pas pour en retirer un bénéfice mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi* ». La norme représente l'influence sociale à laquelle un individu est soumis et c'est précisément en fonction de la norme « internalisée » (acceptée comme sienne) que la personne adopte les attitudes attendues par l'organisation. Cette implication s'identifie comme un devoir de rester dans l'entreprise.

D'après les résultats, la majorité « d'accord » des salariés pensent que c'est un devoir ou une obligation pour eux de rester dans la société. Puis ensuite ceux qui sont « peu d'accord », c'est-à-dire que leur implication s'attache peu à un devoir. Après il y a ceux qui sont tout à faits impliqués (tout à fait d'accord) car ils pensent que c'est vraiment un devoir de rester dans l'entreprise. Enfin la minorité est les « pas du tout d'accord ». Pour ces minorités, le fait de rester dans la société n'est pas du tout un devoir. Il n'y a donc pas une influence sur l'internalisation des normes pour eux.

Nous pouvons dire qu'il existe un lien entre l'implication normative et la performance de l'entreprise. Premièrement, le taux de départ des salariés ne sera pas élevé puisque la majorité d'entre eux s'impliquent. Déjà il est ancré en eux qu'il est bon d'agir envers la société sans attendre un bénéfice. Deuxièmement, ceux qui sont impliqués par rapport aux normes les suivront toujours à la lettre. Donc, il y a réduction du taux de retard et du taux d'absentéisme face à cette implication. Les objectifs de l'entreprise seront alors atteints puisqu'il n'y a pas de retard dans les tâches à réaliser. Ainsi, l'entreprise maintient toujours sa performance.

2.4. Les sources d'implication et la performance de l'entreprise

Nombreuses peuvent être les sources d'implication des salariés. Selon les résultats, la carrière est le premier souci des salariés. Ils s'impliquent car ils veulent faire carrière dans l'entreprise. L'évolution de carrière dans la société est donc assurée puisque le taux de pourcentage est de 90%. Ensuite, la seconde source d'implication des salariés est le

développement de leur compétence. Ils pensent que la société leur permet d'améliorer leur compétence. Ensuite, il y a l'implication des salariés par la taille de l'entreprise. Le taux de pourcentage obtenu pour cette dernière est de 46,7%. Ce n'est qu'après que vient les formations obtenues qui représente 43,3%. C'est déjà donc un pourcentage assez faible. Après cela viennent les objectifs de l'entreprise avec un pourcentage de 33,3%. Cela veut donc dire qu'ils ne conduisent pas trop le personnel à s'impliquer. Après cela, la culture d'entreprise obtient un pourcentage de 16,7%. Et enfin le style de management ne caractérise qu'un faible pourcentage de 6,7%.

Vu en détail les discussions sur cette précédente section qui est l'implication organisationnelle et la performance de l'entreprise, nous procéderons à celle relatant à la performance de l'entreprise.

SECTION 3 : LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Cette section traitera les discussions sur la performance de l'entreprise. Afin de constater une certaine performance sur l'entreprise, celle des ressources humaines vient d'abord en amont. Dans notre cas, pour montrer que l'entreprise est performante, nous avons pris comme mesure le non absence (présentéisme), le non retard, la qualité au travail et le rendement au travail.

3.1. Non retard

Parmi les 30 enquêtés, la majorité c'est-à-dire les 26 individus soit les 86,7% ne sont presque pas en retard au travail. Ils peuvent être en retard mais rarement. Après, 2 seulement soit 6,7% parmi les 30 individus ne sont jamais en retard sur leur lieu de travail. Et 2 (6,7%) individus sont presque toujours en retard au travail. (Annexe IV). Il y a donc un faible taux de retard du personnel au travail. Nous voyons donc dans ce cas que les retards sont minimes au niveau de la CEM. Ainsi, le personnel pourra bien accomplir sa tâche sans trop de bouscullements, ce qui permettra une meilleure qualité de travail. Cependant, ce faible taux de retard entraîne la capacité de l'entreprise d'être performante.

3.2. Non absence (présentéisme)

L'absentéisme est une variable qui dénote l'insatisfaction et accroît le ralentissement de la productivité de l'entreprise. Cela veut dire donc que le présentéisme est une variable qui révèle la satisfaction d'un individu. Dans notre cas, la plupart des salariés ne sont presque pas absents au travail. C'est le cas des 66,7% parmi eux. Il y a ceux qui se disent n'être jamais

absents, soit à peu près 30%. Et 3,3% sont ceux qui s'absentent souvent. (Annexe IV). Ainsi, ce taux de présentisme élevé pourra accroître la productivité de l'entreprise citée.

3.3. Qualité au travail

La qualité de travail est un déterminant de la performance de l'entreprise. L'étude nous permet de constater que la qualité de travail est satisfaisante. La majorité du personnel est bien convaincue qu'elle prend toujours soin de la réalisation de sa tâche au travail avec un pourcentage de 76,7%. Les 23,3% restants sont ceux qui sont tout juste « d'accord » sur leur prise de soin de leur travail. (Annexe IV). Cette prise de soin de la réalisation des tâches permettra à l'entreprise de fournir un meilleur service aux parties prenantes.

3.4. Rendement au travail

Le rendement au travail est en quelque sorte la productivité de chacun des salariés. Ceci est mesuré par l'atteinte des objectifs. Dans notre cas, ceux qui atteignent toujours les objectifs que l'entreprise assigne est seulement 36,7%. Ce n'est donc pas la majorité. Ensuite 60% de l'échantillon atteignent également les objectifs mais pas toujours. C'est pour cela qu'ils sont justes « d'accord ». Et 3,3% soit 1 individu est peu d'accord sur le fait qu'il atteigne les objectifs que l'entreprise lui assigne. (Annexe IV). D'après ce pourcentage élevé de rendement au travail, l'entreprise peut garder ou même accroître sa productivité.

Après avoir souligné la performance de l'entreprise en citant les déterminants de celle-ci qui sont le non retard, le non absence (présentisme), la qualité au travail et le rendement au travail, entrons maintenant dans la section suivante qui est la validation des hypothèses et liaisons des variables.

SECTION 4 : VALIDATION DES HYPOTHESES ET LIAISONS DES VARIABLES

Cette section nous permet de confirmer l'authenticité des hypothèses, qui ont fait l'objet de modélisation, à partir des résultats de l'enquête. En rappelant une petite définition de la corrélation, c'est une statistique qui caractérise l'existence ou l'absence d'une relation entre deux échantillons de valeurs prises sur un même groupe de sujets. Le coefficient de corrélation permet de quantifier cette relation par le signe de la corrélation (soit faible corrélation, soit forte corrélation). Zéro signifie une absence totale de corrélation entre les deux mesures, tandis que 1 signifie une corrélation parfaite.

4.1. Validation de la première hypothèse

Hypothèse : « La satisfaction au travail a un impact sur la performance de l'entreprise »

Selon les résultats d'enquête, le coefficient de corrélation reliant la variable explicative X1 et la variable à expliquer Y est de l'ordre de $r_1=0,83$. D'après la signification des corrélations, ce coefficient r_1 évoque qu'il existe une forte corrélation entre les variables X1 et Y. Donc la variation de ce variable X1 peut entraîner également une variation de Y. Pour ainsi dire, la variation de la satisfaction chez l'individu au travail portera un changement sur la performance de l'entreprise. Cette variation de satisfaction au travail peut donc être due à un changement des conditions du lieu de travail, du règlement intérieur, du climat social ou aux conditions de rémunérations. Et le changement de performance sera vu dans l'absence, le retard, la qualité de travail et le rendement du personnel.

En conséquent, nous pouvons dire que la première hypothèse qui confirme que : « La satisfaction au travail a un impact sur la performance de l'entreprise » est approuvée.

4.2. Validation de la seconde hypothèse

Hypothèse : « L'implication organisationnelle influence la performance de l'entreprise »

D'après les calculs de corrélation issus des résultats d'enquête, le coefficient de corrélation r_2 entre la variable X2 et la variable Y s'exprime par la valeur de 0,76. Cette corrélation est dite positive et indique aussi une forte corrélation car il se trouve encore entre 0,5 et 1. Pour cela, la variation de cette implication chez l'individu peut changer la performance de l'entreprise. C'est-à-dire que si l'implication affective, l'implication calculée ou l'implication normative présente des changements, la performance de l'entreprise varie également en fonction de cela.

C'est pourquoi, après le calcul des résultats obtenus, nous pouvons constater que « l'implication organisationnelle influence la performance de l'entreprise ».

D'après ces discussions, nous avons pu trouver les interdépendances entre la satisfaction au travail et la performance de l'entreprise, et aussi celles de l'implication organisationnelle et la performance de l'entreprise. Ainsi s'achève ce premier chapitre, qui nous conduira à émettre des suggestions d'améliorations pour remédier aux failles détectées.

CHAPITRE 2 : RECOMMANDATIONS

Ce nouveau chapitre sera consacré à avancer des recommandations à partir des discussions faites précédemment qui donneront des améliorations au niveau de la satisfaction au travail du personnel et des améliorations pour influencer l'implication organisationnelle.

SECTION 1 : SUGGESTIONS SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL

Dans cette section présentant les recommandations touchent six points principaux pour accroître la satisfaction au travail afin de maintenir la performance de l'entreprise.

1.1. Améliorations du lieu de travail

Dans l'exercice d'une activité professionnelle, les conditions de travail sont un ensemble de paramètres qui influent sur la satisfaction trouvée quotidiennement à cette activité. Ainsi, quand les conditions de travail sont satisfaisantes, elles ont un impact positif sur la motivation des hommes au travail et leurs performances professionnelles. A l'inverse, quand les conditions sont mauvaises, cet impact est négatif, ce qui se manifestera par l'absentéisme, les maladies professionnelles, la baisse de la productivité, la dépression et autres inconvénients. Les entreprises conçoivent aujourd'hui que l'investissement dans l'amélioration des conditions du lieu de travail, pour une bonne qualité du travail, est un facteur de durabilité de la performance. Notons que l'enquête prouve que les employés sont insatisfaits de leur bureau et de la propreté du lieu de travail. Ces facteurs d'insatisfaction peuvent nuire à l'individu et aura un impact sur sa performance. A ce titre il est nécessaire de suggérer une amélioration des conditions de travail du personnel pour les fidéliser davantage. Nous pensons que le personnel doit être considéré en conséquence au niveau du milieu de travail. Ainsi nous proposons l'entretien des matériels de bureau ou leur remplacement et la mise en place d'un système de nettoyage. L'entretien des matériels doit être effectué en vue de conserver un cadre de travail en bonnes conditions. Néanmoins, l'entretien doit être effectué de façon périodique afin d'éviter la diminution précoce de la performance des ressources humaines. Nous proposons ainsi cette action concernant les entretiens des ressources matérielles mises à la disposition du personnel. Cela afin de fournir des matériels plus ergonomiques au personnel pour effacer certains aspects pénibles rendant ainsi la tâche non seulement facile à exécuter mais contribue à redonner au personnel d'exécution un sentiment d'utilité sociale. Aussi, l'insatisfaction peut se résider dans le vieillissement des mobiliers de bureau. En effet, l'impact des mobiliers de bureau est aussi important que celui des matériels de bureau en matière de mesure de performance. Ainsi, en fonction du budget de

chaque direction, il s'avère nécessaire de prioriser le renouvellement de certains biens par rapport à d'autres. Le remplacement des matériels accroît en effet la fidélisation du personnel au travail pour être plus performant. En ce qui concerne la propreté des lieux, la société devra mettre en place un système de nettoyage. Un lieu de travail devra toujours être propre et net. Des équipes de nettoyage devront être formées et feront le nettoyage tour à tour quotidiennement. La formation d'une équipe est importante puisque l'absence de l'assiduité d'un personnel de nettoyage aura un impact sur la propreté des lieux, d'où les autres équipes peuvent s'en charger. Bien évidemment, Un lieu de travail devra être satisfaisant car celui-ci influence la hausse de la satisfaction du personnel en améliorant son bien-être. Seuls les membres du personnel satisfaits peuvent être fidélisés et par la suite être performants.

1.2. Maintenir un bon climat social

La discussion concernant le climat social est de constater que ce facteur de fidélisation n'est pas assez dominant dans l'entreprise. En revanche, il faudrait maintenir cette situation valorisante afin de le pérenniser dans le temps. En ce qui concerne les actions à mettre en place pour obtenir un climat social de qualité, elles sont diverses et variées. A ce titre, nous pouvons retenir les enquêtes d'opinions menées auprès des salariés, les boîtes à idées ou encore la constitution de groupes de travail pour favoriser la connaissance et l'échange entre les personnes de l'organisation, développer des relations interpersonnelles de qualité et ainsi susciter la motivation au sein de l'équipe de travail afin de les fidéliser. Il est primordial que les salariés entretiennent une relation saine sans ressentiment, de jalousie, ou de haine envers les autres. Toutefois, il est impératif de tenir compte des personnalités de chacun et de leurs modes de pensées qui ne sont pas toujours semblables. Nous proposons donc de rassembler le personnel à faire une activité commune pour pouvoir les rapprocher et alléger les tensions que le travail provoque. Nombreux sont les moyens pour maintenir un bon climat social et de renforcer la convivialité comme les réunions d'information, les séminaires, les week-ends sportifs ou culturels. Ces moyens doivent se faire sur un intervalle de temps court. L'entreprise devra bien s'organiser pour mettre ces actions dans le planning de leur activité. Ces moyens permettront aux employés d'avoir une bonne communication entre eux, ce qui est une faille pour l'entreprise lors de l'enquête.

1.3. Améliorations sur la rémunération

L'équité en matière de rémunération devrait exister dans l'entreprise. Le sentiment d'équité est un aspect important de la relation entre le salarié et son entreprise. Dans ce but, l'entreprise doit assurer la cohérence des salaires et la justice devant la reconnaissance

(financière ou non) de la performance. L'inégalité crée un sentiment d'insatisfaction qui peut succéder certaines attitudes de retrait telles que les départs volontaires, l'absentéisme, la passivité, etc. Selon les résultats d'enquêtes, les primes et les indemnités ne sont pas satisfaisants pour le personnel. C'est ce qui nuit au système de rémunération pourtant les primes constituent l'élément variable le plus utilisé pour récompenser le salarié. À l'origine réservées aux commerciaux (sous forme de bonus), les primes se développent aujourd'hui dans tous les autres secteurs. Les primes ont l'avantage d'offrir une grande diversité et sont par conséquent difficilement quantifiables : primes exceptionnelles, primes de résultats, primes sur objectifs personnels, primes de cooptation, etc. L'entreprise devra donc multiplier la diversité des primes afin que chacun des salariés concourent pour l'obtenir. Pour les indemnités également, elles devront être plus intéressantes pour mieux motiver le personnel, voire les fidéliser.

Ces suggestions d'améliorations citées ci-dessus pourront rendre les employés satisfaits, et ce qui favorisera la performance de l'entreprise. Mais qu'en est-il des suggestions d'améliorations afin d'impliquer les salariés davantage dans l'organisation?

SECTION 2 : SUGGESTIONS SUR L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

Cette section donnera des améliorations sur le fait d'influencer le personnel à s'impliquer dans l'organisation. Nous avons deux sortes d'améliorations : au niveau de la formation, du style de management et de la détermination des objectifs.

2.1. Améliorations au niveau des formations

Comme nous avons vu dans les discussions, les formations obtenues du personnel ne leur sont pas satisfaisantes. De nos jours « *la nouvelle loi sur la formation introduit deux principes forts utiles pour l'identification des salariés à fidéliser : la coresponsabilité et le co-investissement. La coresponsabilité demande au salarié de prendre l'initiative de demander une formation et de s'impliquer dans le maintien de son employabilité. Le co-investissement lui demande ensuite d'être prêt à utiliser son temps personnel s'il n'y a pas d'accord spécifique sur le sujet* »²⁵. Les séances de formation devront donc se faire selon les attentes des salariés. Il faudrait faire une évaluation des besoins réels des personnes auxquels

²⁵ CHAMINADE B. (2010), « *Attirer et fidéliser les bonnes compétences* », éditions AFNOR, p278

l'entreprise répondra en adoptant le contenu et les techniques de formation. Ainsi, ceci permettra aux employés d'être plus impliqués dans l'organisation.

2.2. Favoriser le style de management participatif

Le style de direction adopté conduit à la performance du personnel ainsi qu'à un apaisement du climat social au travail. C'est la raison pour laquelle il ne faut pas le perdre de vue et de l'améliorer de temps en temps pour éviter que le personnel ne tombe dans la routine et la piège de la familiarisation en mettant de côté sa mission principale. A la lumière des faiblesses des sources d'implication dans l'entreprise, nous encourageons à favoriser le style participatif. Ce style de leadership convient aux employés compétents mais réticents à prendre des responsabilités et qui ont besoin de soutien pour accroître leur fidélisation. Ainsi, leur participation à la prise de décision renforce la volonté de s'engager. L'avantage de cette recommandation réside alors dans l'implication des ressources humaines au sein de l'entreprise afin qu'ils puissent se donner de l'importance au sein de l'organisation. Elle permet aussi de tenir compte des idées émises par les employés lors d'une prise de décision. Dans ce cas, le style participatif donnera l'impression aux employés d'être plus impliqués dans l'organisation.

2.3. Participation du personnel à la détermination des objectifs de l'entreprise

Tout personnel de l'entreprise doit être en mesure de connaître les objectifs correspondants à chaque direction. De ce fait, ces employés ont intérêt à participer à la détermination et à la réalisation de ces objectifs. Il faut donc les inciter à s'impliquer pour définir ensemble avec la direction concernée les objectifs à fixer, soit qualitatifs ou quantitatifs, les moyens de mise en œuvre, de l'organisation en temps et en ressources ainsi que les délais d'exécution. Cette détermination des objectifs avec les employés permettra davantage leur implication dans l'organisation qui maintiendra leur fidélité envers celle-ci afin de maintenir la performance de l'entreprise.

Ainsi s'achève ce dernier chapitre qui nous a permis d'avancer des recommandations en vue de favoriser la performance de ladite entité étudiée, tout en satisfaisant les employés et en les poussant à s'impliquer de plus en plus dans l'organisation.

Au cours de cette dernière partie, nous avons procédé aux discussions relatant l'impact de la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle envers la performance de l'entreprise. Nous avons effectué des interprétations des résultats obtenus en appuyant les affirmations par des théories de quelques auteurs. Par ailleurs, nous avons proposé également des recommandations susceptibles d'être prises en compte pour accroître davantage la performance de la CEM. Toutefois, les recommandations que nous avons émises, aussi meilleure soient elles, comportent des impacts positifs et négatifs dans sa mise en œuvre.

Maintenant, cette dernière partie est à bout, nous y avons discuté, en premier lieu, des résultats obtenus dans la deuxième partie, et en second lieu, nous avons donné notre recommandations à propos du thème. Terminons par la conclusion générale de toutes les parties que nous avons exposées précédemment.

CONCLUSION

En guise de conclusion, la performance est tout ce que recherche les entreprises. Celle-ci est devenue un facteur les poussant à agir dans cet environnement changeant et plein d'incertitudes. Aujourd'hui, le capital humain constitue un facteur clé de réussite pour aboutir à cette performance de l'entreprise, notamment pour le cas de la Caisse d'Epargne de Madagascar, qui est l'entité concernée dans cette étude. En effet, pour que ces ressources humaines génèrent de la performance, il faut toutefois les fidéliser. Dans le cadre de notre étude, fidéliser un salarié, c'est d'une part, le rendre satisfait à partir des différentes conditions favorisantes qui existent dans la société ; et d'autre part, le pousser à s'impliquer davantage dans l'organisation. Bâtir un modèle de gestion des ressources humaines basant sur cette satisfaction des salariés et sur l'implication du personnel dans l'organisation doit être le premier souci des entreprises d'aujourd'hui. Dans cette autre dimension, les outils de fidélisation sont en effet perçus comme de véritables leviers pouvant agir directement sur les comportements et les sentiments des salariés dans le milieu professionnel. Le fait que la fidélisation des salariés ait pris une plus grande ampleur et vise de nouveaux objectifs est dû d'une part à un contexte économique et un marché de l'emploi plus rudes et compétitifs, qui entraîne les entreprises à reconsidérer de plus en plus ses ressources humaines.

Rappelons tout d'abord notre problématique qui se formule ainsi : **Quels sont les facteurs déclencheurs de la fidélisation du personnel qui contribuent à la performance de l'entreprise ?** A partir de cette problématique s'est déterminé l'objectif global qui consiste à l'analyse des mobiles de la fidélisation des employés en vue de la performance de l'entreprise. Et issue de cet objectif global, nous avons pu obtenir deux hypothèses qui est le fondement même de notre recherche. La première hypothèse à vérifier est « la satisfaction au travail a un impact sur la performance de l'entreprise ». Et la seconde hypothèse est « l'implication organisationnelle influence la performance de l'entreprise ».

Pour pouvoir répondre à la problématique et vérifier la validation des deux hypothèses, plusieurs et différentes étapes ont été parcourues. Pour mener à bien la recherche, nous avons dû passer par l'appropriation des matériels et outils de recherche. Nous avons eu recours au questionnaire relatif à la satisfaction du personnel au travail, relatif à l'implication organisationnelle et relatif à la performance de l'entreprise. Une étude sans échantillon ne serait pas valide. Alors, nous avons pris un échantillon de 30 salariés provenant même la

société Caisse d'Epargne de Madagascar pour confirmer ou infirmer l'étude par rapport à ce questionnaire. Un simple questionnaire ne serait pas suffisant pour relater toute une recherche. Ainsi, nous avons pu baser également cette étude par des théories d'auteurs concernant la fidélisation du personnel en insistant davantage sur la satisfaction au travail du personnel et sur l'implication organisationnelle. Mais aussi des théories d'auteurs sur la performance de l'entreprise. A part cela, nous avons eu à prendre connaissance de l'environnement où s'est effectuée l'étude.

Les matériels ne sont pas non plus suffisants pour la conception d'un ouvrage, la méthodologie de recherche vient les compléter. Notre méthodologie de recherche s'est consacrée à donner la phase préparatoire telle que la méthode d'élaboration du questionnaire, la méthode d'échantillonnage, l'administration du questionnaire et leur dépouillement. Dans cette méthodologie également, la recherche s'est redirigée vers la méthode de la corrélation. En se référant à nos hypothèses de recherche, deux variables explicatives et une variable à expliquer ont été découlé. Notre première variable explicative est la satisfaction au travail et notre seconde variable explicative est l'implication organisationnelle. Puis la variable à expliquer est la performance de l'entreprise. Ces variables explicatives ont été modulées ultérieurement pour donner des sous-variables pouvant bien démontrer la corrélation. Ainsi, les sous-variables explicatives de la première variable explicative sont : le lieu de travail, le règlement intérieur, la rémunération et le climat social. Et les sous-variables de la seconde variable explicative se présentent comme suit : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative.

Découlant de ces différents matériels de recherche et méthodologie, nous avons obtenus des résultats, le cœur même du mémoire. C'est dans ce domaine que la méthode de corrélation s'avère être très utile, en déterminant le coefficient de corrélation. Ce coefficient de corrélation a pour importance de confirmer ou bien d'infirmer les hypothèses de recherche issues des variables. Dans notre cas d'étude, la première hypothèse à vérifier suivant cette méthode de corrélation a été la satisfaction au travail et la performance de l'entreprise. Ceci étant notre premier coefficient de corrélation qu'il fallait déterminer. Ainsi ce premier coefficient de corrélation qui est r_1 a permis de donner une valeur de 0,83. Ce coefficient admet l'existence d'une forte corrélation entre la satisfaction au travail et la performance de l'entreprise. Cette valeur de r_1 est donc relative à la première hypothèse de recherche. Mais nous avons encore un autre coefficient de corrélation qui est r_2 prenant la valeur de 0,76. Cette valeur a été issue de la méthode statistique consistant à montrer la vérification de la

seconde hypothèse à partir de l'implication organisationnelle et la performance de l'entreprise. Aussi, tout comme le coefficient de corrélation r_1 , ce coefficient de corrélation r_2 présente une forte corrélation entre les deux variables explicatives.

De part cela, nos hypothèses sont confirmées statistiquement. D'une part, le coefficient r_1 qui prend une valeur plus proche de 1 ou à forte corrélation confirme notre première hypothèse de recherche. Ainsi donc, la satisfaction au travail a un impact sur la performance de l'entreprise. Et d'autre part, le coefficient r_2 qui prend également une valeur plus proche de 1 ou forte corrélation valide notre deuxième hypothèse. Pour cela alors, l'implication organisationnelle influence la performance de l'entreprise. Nos deux hypothèses sont cependant validées grâce à la méthode de corrélation. Mais pour plus arriver aux faits portant le cas de l'entreprise étudiée, la discussion nous a encore permis plus la vérification de la recherche sur l'atteinte de la performance. L'étude nous a révélé que les non retards au sein de la société sont moindres. Ce qui a permis de constater une meilleure qualité de travail pouvant ainsi donner de meilleurs services pour contribuer à la performance de l'entreprise. Le cas étudié présente également un taux de présentisme élevé. Ce taux présente à l'entreprise une croissance de la productivité. Dans notre étude aussi, la qualité de travail est satisfaisante. Ainsi cela permet absolument d'offrir un meilleur service aux parties prenantes. Ce qui peut accroître la performance de l'entreprise. Il y aussi le rendement au travail qui avait été étudié, ceci permet d'accroître la productivité de l'entreprise.

Il est maintenant temps de répondre à notre problématique qui veut savoir les facteurs déclencheurs de fidélisation du personnel qui contribuent à la performance de l'entreprise. De par notre étude, nous pouvons affirmer que la satisfaction au travail est un facteur de fidélisation donnant un impact sur la performance de l'entreprise. Et aussi, nous pouvons affirmer que l'implication organisationnelle est un facteur de fidélisation pouvant influencer la performance de l'entreprise. La validation des hypothèses donc est reconfirmée par la réponse à cette problématique.

De tout ce qui précède, nous avons pu apercevoir la performance de l'entreprise par rapport à la fidélisation en se basant sur l'investigation auprès du personnel au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar. De cela suscite l'existence d'une autre question qui mérite d'être débattu ultérieurement : Comment serait-elle la performance de l'entreprise si la fidélisation se situe au niveau de la clientèle?

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GENERAUX

- **BARTOLI A. (2005)**, « *Le management dans les organisations publiques* », 2^{ème} édition, Dunod, collection management public, 420 pages.
- **CHAMINADE B. (2010)**, « *Attirer et fidéliser les bonnes compétences* », éditions AFNOR, 2010, 337 pages.
- **CITEAU J. (2003)**, « *Gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratiques* », 2^{ème} édition Armand COLIN, Paris, 103 pages
- **HELLRIEGEL et al. (1992)**, « *Management des organisations* », éditions de Boeck, 693 pages.
- **LOUART P. (1991)**, « *Gestion des Ressources humaines* », éditions Eyrolles Université, Paris, 219 pages.
- **MEYER & AL. (1993) cité par Neveu & Thévenet (2002)**. « *L'implication au travail* », Editions Vuibert, Collection Entreprendre, 229 pages.
- **PAILLE P. (2004)**, « *la fidélisation des ressources humaines* », éditions Economica, collection technique de gestion, 168 pages.
- **PERETTI J-M (2011)**, « *Ressources Humaines* », Vuibert 5^{ème} éditions, Paris, 290 pages.
- **THEVENET M. (1992)**, « *Impliquer les personnes dans l'entreprise, Favoriser l'implication des personnes* » ; éditions Liaisons, Paris, 280 pages.

OUVRAGES SPECIFIQUES

- **ALLEN N.J. & MEYER J.P. (1996)**, “*Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*”, Journal of Vocational Behaviour, Vol.49.

- **BECKER, H. S. (1960)**, « *Note on the Concept of Commitment*, *American Journal of Sociology*», Vol. 66, 32-40.
- **BRUNETEAUX J.B. (2005)**, « *Gestion des Ressources humaines et communication* », Yaoundé, Presses de l'UCAC, revue corrigé et augmentée, collection Apprendre, 3^{ème} édition, Vol 8, 15-39.
- **CHAMINADE B. (2004)**, « *La fidélisation des salariés reste t-elle d'actualité en période de récession* », Revue.
- **CHAMINADE B. (2005)**, « *La fidélisation des salariés reste t-elle d'actualité en période de récession* », Revue.
- **BLAU P. (1964)**, « *Exchange and power in social life* », Wiley, New York.
- **GOULDNER A. W. (1960)**, « *The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement* », *American Sociological Review*, Vol. 25, N°2.
- **PAILLE P. (2004)**, « *Transformation des entreprises et engagement organisationnel : tendances actuelles et pistes de recherche* », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 54, Octobre-Décembre.
- **RIPON (1987)**, « *Satisfaction et implication dans le travail* », in Lévy-Leboyer C. et Sperandio J.C., *Traité de psychologie du travail*, Paris, PUF.
- **WIENER Y. & VARDI Y. (1980)**, « *Relationship between job, organization, and career commitment and work outcomes: An integrative approach*, *Organizational Behavior and Human Performance* », Vol. 26.

~ ix ~

ANNEXES

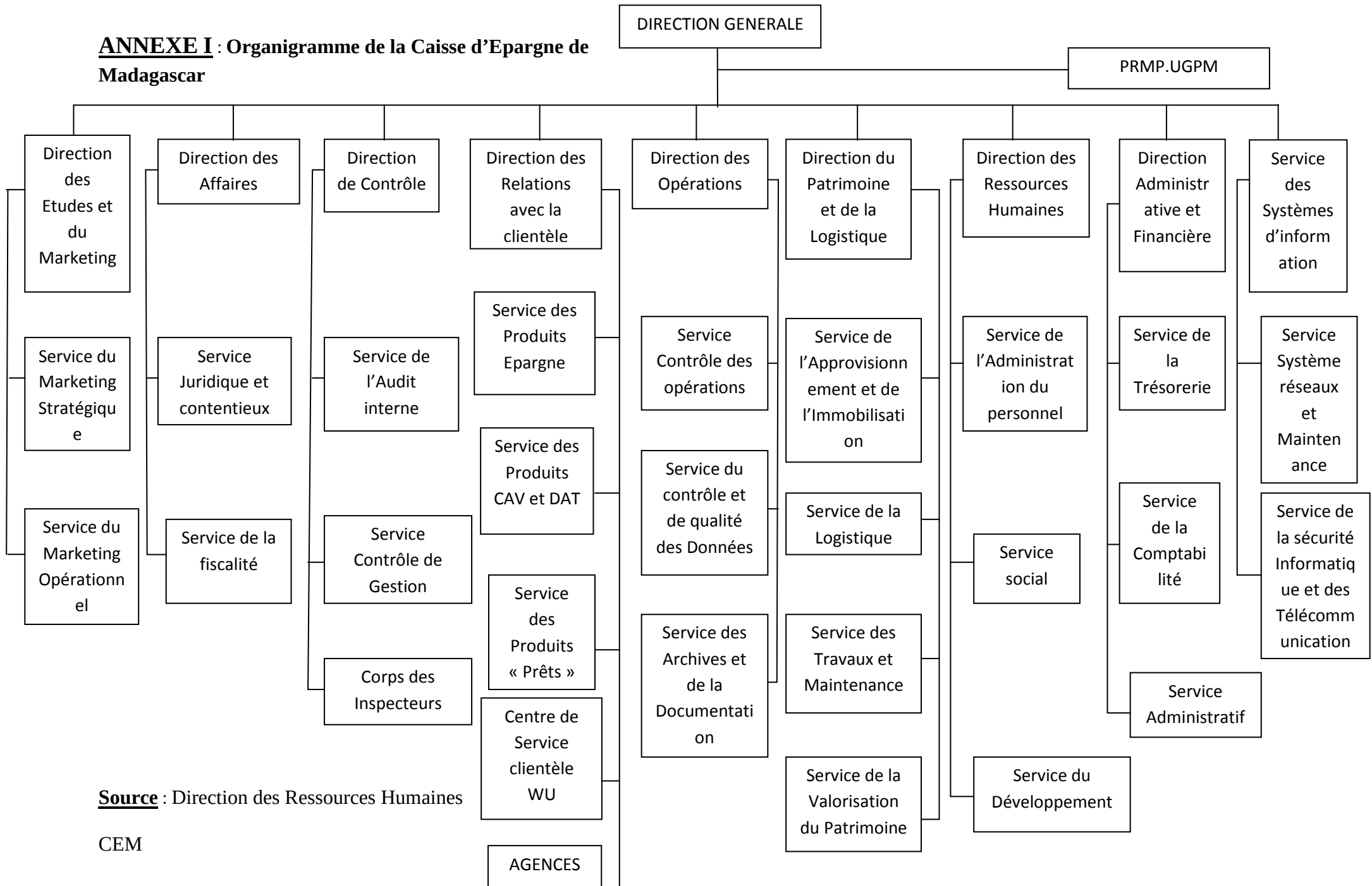
~ X ~

LISTE DES ANNEXES

Annexe I	:	Organigramme générale de la CEM
Annexe II	:	Questionnaire
Annexe III	:	Répartition de l'échantillon
Annexe IV	:	Résultat brut du questionnaire
Annexe V	:	Détail de calcul du coefficient de corrélation

~ xi ~

ANNEXE I : Organigramme de la Caisse d'Epargne de Madagascar



ANNEXE II : Questionnaire

Renseignements sur le répondant

Direction et /ou Service :

Age : [20-35[☐

[36-45[☐

[46-60[☐

61et plus ☐

Sexe : Masculin ☐

Féminin ☐

Fonction : Cadres ☐

Employés ☐

Catégorie professionnelle :

Ancienneté :

Dans ce présent questionnaire, l'existence des questions entre dans notre démarche d'investigation en vue de collecter des données en rapport avec notre mémoire. Nous adressons un vif remerciement pour votre collaboration.

A- La satisfaction au travail

Condition physique

A1- Sur une échelle de 0 à 3, quel est votre niveau de satisfaction par rapport à votre lieu de travail ?

	(0) Pas du tout d'accord	(1) Peu d'accord	(2) D'accord	(3) Tout à fait d'accord
Bureau				
Visibilité				
Aération				
Propreté				

Condition organisationnelle

A2- Sur une échelle de 0 à 3, pouvez-vous situer votre niveau de satisfaction vis-à-vis du règlement intérieur dans l'entreprise?

	(0) Pas du tout d'accord	(1) Peu d'accord	(2) D'accord	(3) Tout à fait d'accord
Horaire de travail				
Temps de pause au travail				
Procédures internes				
Congés				

Condition sociale

A3- Sur une échelle de 0 à 3, pouvez-vous situer votre niveau de satisfaction vis-à-vis du climat social dans l'entreprise?

	(0) Pas du tout d'accord	(1) Peu d'accord	(2) D'accord	(3) Tout à fait d'accord
Ambiance au travail				
Cohésion d'équipe				
Confiance mutuelle				
Communication				

La rémunération

A4-Sur une échelle de 0 à 3, pouvez-vous situer votre niveau de satisfaction par rapport à la rémunération dans l'entreprise?

	(0) Pas du tout d'accord	(1) Peu d'accord	(2) D'accord	(3) Tout à fait d'accord
Salaire de base				
Primes diverses				
Indemnités				
Augmentation salariale				

B- L'implication organisationnelle

B1- <u>Implication affective</u>	(0) Pas du tout d'accord	(1) Peu d'accord	(2) D'accord	(3) Tout à fait d'accord
Sur une échelle de 0 à 3, à quel niveau êtes-vous impliquer juste pour passer le reste de votre carrière dans l'entreprise?				
Sur une échelle de 0 à 3, pouvez-vous situer votre implication par rapport aux problèmes de l'entreprise comme étant vos siens ?				
Sur une échelle de 0 à 3, jusqu'à quel niveau êtes-vous liés à l'entreprise de façon émotionnelle ?				
Sur une échelle de 0 à 3, à quel niveau sentez-vous un sentiment d'attache puissant envers l'entreprise ?				

B2- <u>Implication calculée</u>	(0) Pas du tout d'accord	(1) Peu d'accord	(2) D'accord	(3) Tout à fait d'accord
Sur une échelle de 0 à 3, à quel niveau êtes-vous effrayé par ce qui pourrait vous arriver si vous quittiez votre travail sans avoir une autre perspective ?				
Sur une échelle de 0 à 3, à quel niveau est-il trop dur pour vous de quitter l'entreprise même si vous le vouliez ?				
Sur une échelle de 0 à 3, A quel niveau êtes-vous sûr d'avoir trop peu d'options pour pouvoir quitter l'entreprise ?				
Sur une échelle de 0 à 3, à quel niveau est-il cher pour vous de quitter l'entreprise maintenant ?				

B3- Implication normative

B3- Sur une échelle de 0 à 3, à quel niveau le fait de rester dans l'entreprise est-il un devoir pour vous ?

(0) Pas du tout d'accord	(1) Peu d'accord	(2) D'accord	(3) Tout à fait d'accord

B4- Qu'est ce qui vous attache dans l'entreprise ? Cochez-en trois (3) réponses.

- | | |
|---|--|
| ☐ Votre carrière | ☐ La taille de l'entreprise |
| ☐ Le développement de vos compétences | ☐ Le style de management |
| ☐ Les formations obtenues | ☐ Autres à préciser : |
| ☐ La culture d'entreprise (valeurs, éthique....) | |
| ☐ Les objectifs de l'entreprise | |

C- Performance de l'entreprise

Retard/ ponctualité

C1- Sur une échelle de 0 à 3, quel est votre niveau de ponctualité au travail ?

(0) Pas du tout d'accord	(1) Peu d'accord	(2) D'accord	(3) Tout à fait d'accord

Absentéisme/ présentéisme

C2- Sur une échelle de 0 à 3, quel est votre niveau de présence au travail ?

(0) Pas du tout d'accord	(1) Peu d'accord	(2) D'accord	(3) Tout à fait d'accord

Qualité au travail

C3- Sur une échelle de 0 à 3, jusqu'à quel niveau pensez-vous que vous prenez soin de la réalisation de votre travail ?

(0) Pas du tout d'accord	(1) Peu d'accord	(2) D'accord	(3) Tout à fait d'accord

Rendement au travail

C4- Sur une échelle de 0 à 3, à quel niveau Atteignez-vous les objectifs que l'entreprise vous assigne ?

(0) Pas du tout d'accord	(1) Peu d'accord	(2) D'accord	(3) Tout à fait d'accord

ANNEXE III : Répartition de l'échantillon

Répartition par classe d'âge

CLASSE D'AGE	Nb. cit.	Fréq.
20-35	2	6,7%
36-45	19	63,3%
46-60	9	30,0%
+61	0	0,0%
TOTAL OBS.	30	100%

Source : Sphinx

Répartition par sexe

GENRE M/F	Nb. cit.	Fréq.
Masculin	16	53,3%
Féminin	14	46,7%
TOTAL OBS.	30	100%

Source : Sphinx

Répartition par Direction

Direction	Effectif	Fréquence
Direction des Relations Clientèle	7	23,3%
Direction des opérations	6	20%
Direction des Ressources Humaines	6	20%
Direction des Systèmes d'Informations	6	20%
Direction des Etudes Marketing	5	16,7%
TOTAL	30	100%

Source : Sphinx

Répartition par Fonction

fonction	Nb. cit.	Fréq.
Cadres	8	26,7%
employés	22	73,3%
TOTAL OBS.	30	100%

Source :Sphinx

ANNEXE IV : RESULTAT BRUT DU QUESTIONNAIRE

I- La satisfaction au travail

Lieu de travail

Xi	Pas du tout d'accord	peu d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	
Bureau	1	8	12	9	30
Visibilité	0	4	17	9	30
Aération	2	4	10	14	30
Propreté	0	9	15	6	30

Source : Investigation personnelle/traitement sur Excel

Règlement intérieur

Xi	Pas du tout d'accord	peu d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	
Horaire de travail	0	2	12	16	30
Temps de pause	0	2	12	16	30
procédures internes	3	10	10	7	30
Congés	0	0	15	15	30

Source : Investigation personnelle/traitement sur Excel

Climat social

Xi	Pas du tout d'accord	peu d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	
Ambiance au travail	2	6	15	7	30
cohésion d'équipe	2	7	10	11	30
confiance mutuelle	1	7	10	12	30
Communication	6	10	10	4	30

Source : Investigation personnelle/traitement sur Excel

Rémunération

Xi	Pas du tout d'accord	peu d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	
Salaire de base	0	4	15	11	30
primes diverses	5	12	7	6	30
Indemnités	1	13	9	7	30
augmentation salariale	0	8	13	9	30

Source : Investigation personnelle/traitement sur Excel

II- L'implication organisationnelle

Implication affective

Xi	Pas du tout d'accord	peu d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	
Rester dans l'entreprise	1	3	17	9	30
Sentiment envers les problèmes de l'entreprise	0	2	16	12	30
Liaison émotionnelle à l'entreprise	4	7	13	6	30
Sentiment d'attache	1	3	20	6	30

Source : Investigation personnelle/traitement sur Excel

Implication calculée

Xi	Pas du tout d'accord	peu d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	
Peur de quitter le travail sans autre perspective	3	7	13	7	30
Dur de quitter le travail même si l'on veut	3	9	11	7	30
Peu d'options pour pouvoir quitter l'entreprise	5	16	7	2	30
Il est cher de quitter l'entreprise	2	12	7	9	30

Source : Investigation personnelle/traitement sur Excel

Implication normative

Xi	Pas du tout d'accord	peu d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	
Le devoir de rester dans l'entreprise	4	9	11	6	30

Source : Investigation personnelle/traitement sur Excel

III- La performance de l'entreprise

Retard	Nb. cit.	Fréq.
pas du tout d'accord	0	0,0%
peu d'accord	2	6,7%
d'accord	26	86,7%
tout à fait d'accord	2	6,7%
TOTAL OBS.	30	100%

Moyenne = 2,00 Ecart-type = 0,37

Source : Sphinx

Absence	Nb. cit.	Fréq.
pas du tout d'accord	0	0,0%
peu d'accord	1	3,3%
d'accord	20	66,7%
tout à fait d'accord	9	30,0%
TOTAL OBS.	30	100%

Moyenne = 2,27 Ecart-type = 0,52

Source : Sphinx

qualité de travail	Nb. cit.	Fréq.
pas du tout d'accord	0	0,0%
peu d'accord	0	0,0%
d'accord	7	23,3%
tout à fait d'accord	23	76,7%
TOTAL OBS.	30	100%

Moyenne = 2,77 Ecart-type = 0,43

Source : Sphinx

atteinte d'objectifs	Nb. cit.	Fréq.
pas du tout d'accord	0	0,0%
peu d'accord	1	3,3%
d'accord	18	60,0%
tout à fait d'accord	11	36,7%
TOTAL OBS.	30	100%

Moyenne = 2,33 Ecart-type = 0,55

Source : Sphinx

~ xxi ~

ANNEXE V: DETAIL DE CALCUL DU COEFFICIENT DE CORRELATION

Calcul des Moyennes

$$\bar{X}_1 = \sum_{i=1}^k \frac{n_i \cdot x_{i1}}{N} = \frac{60}{30} = 2 \quad \bar{X}_2 = \sum_{i=1}^k \frac{n_i \cdot x_{i2}}{N} = \frac{53}{30} = 1,77 \quad \bar{Y} = \sum_{j=1}^k \frac{n_j \cdot y_j}{N} = \frac{53}{30} = 2,33$$

Calcul des variances

$$V(X_1) = \frac{\sum n_i \cdot x_{i1}^2}{N} - \bar{X}_1^2 = \frac{24}{30} - 2^2 = 0,80 \quad V(X_2) = \frac{\sum n_i \cdot x_{i2}^2}{N} - \bar{X}_2^2 = \frac{25,39}{30} = 0,85$$

$$V(Y) = \frac{\sum n_j \cdot y_j^2}{N} - \bar{Y}^2 = \frac{8,7}{30} = 0,29$$

Calcul des écarts-types

$$\delta(X_1) = \sqrt{V(X_1)} = \sqrt{0,80} = 0,89 \quad \delta(X_2) = \sqrt{V(X_2)} = \sqrt{0,85} = 0,92$$

$$\delta(Y) = \sqrt{V(Y)} = \sqrt{0,29} = 0,54$$

Calcul des Covariances

$$\text{Cov}(X_1; Y) = \frac{\sum x_{i1} \cdot y_j \cdot n_{ij}}{N} - (\bar{X}_1 \times \bar{Y}) = \frac{152}{30} - (2 \times 2,33) = 0,40$$

$$\text{Cov}(X_2; Y) = \frac{\sum x_{i2} \cdot y_j \cdot n_{ij}}{N} - (\bar{X}_2 \times \bar{Y}) = \frac{135}{30} - (1,77 \times 2,33) = 0,38$$

Calcul des coefficients de corrélation

$$r_1 = \frac{\text{Cov}(X_1; Y)}{\delta(X_1) \times \delta(Y)} = \frac{0,40}{0,89 \times 0,54} = \frac{0,40}{0,480} = 0,83$$

$$r_2 = \frac{\text{Cov}(X_2; Y)}{\delta(X_2) \times \delta(Y)} = \frac{0,38}{0,92 \times 0,54} = \frac{0,38}{0,496} = 0,76$$

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES ABREVIATIONS	iv
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
INTRODUCTION	1
 PARTIE I : MATERIELS ET METHODES	
CHAPITRE 1 : MATERIELS	7
Section 1 : Cadre théorique de l'étude	7
1.1. La fidélisation	7
1.1.1. Les définitions	7
1.1.2. Les formes de fidélisation du personnel	8
1.1.3. Les facteurs de fidélisation	9
1.1.3.1. La satisfaction au travail	9
1.1.3.1.1. Définitions	9
1.1.3.1.2. Les sources de satisfaction	9
1.1.3.2. L'implication organisationnelle	10
1.2. La performance de l'entreprise	12
1.2.1. Efficacité et performance	12
1.2.2. Efficience et performance	12
1.2.3. Les formes de performance	13
1.2.3.1. Performance organisationnelle	13
1.2.3.2. Performance sociale	13
1.2.3.3. Performance économique	14
1.2.4. Fidélisation et performance de l'entreprise	14
1.3. Cadre de l'étude	14
1.3.1. Missions et objectifs	14
1.3.2. Les activités de la CEM	15

1.3.2.1. La collecte d'épargne	15
1.3.2.2. Les emplois de l'épargne	15
Section 2 : Collecte d'informations	16
2.1. Types de documentation	16
2.1.1. Ouvrages	16
2.1.2. Cours à l'Université d'Antananarivo	17
2.2. Les matériels à déployer	17
2.2.1. La population	17
2.2.2. Le questionnaire	17
2.3. Les techniques appliquées	18
2.3.1. Entretien	18
2.3.2. Enquête sur terrain	18
CHAPITRE 2 : METHODES	19
Section 1 : Modélisation théorique	19
Section 2 : Phase préparatoire	20
2.1. Elaboration du questionnaire	21
2.2. Méthodes d'échantillonnage	21
2.3. Administration du questionnaire	22
2.4. Dépouillement du questionnaire et mode de traitement de données	22
2.4.1. Dépouillement du questionnaire	22
2.4.2. Traitement statistique des données	23
2.5. Limites de l'étude	24
 PARTIE II : RESULTATS	
CHAPITRE 1 : RESULTATS D'ENQUETE	27
Section 1 : Résultats d'enquête sur la satisfaction au travail	27
1.1. Condition physique : le lieu de travail	27
1.2. Condition organisationnelle : le règlement intérieur	28
1.3. Condition sociale : le climat social	28
1.4. La rémunération	29
Section 2 : Résultats d'enquête sur l'implication organisationnelle	30

2.1. Implication affective	30
2.2. Implication calculée	31
2.3. Implication normative	31
2.4. Les sources d'implication des salariés	32
Section 3 : Résultats d'enquête sur la performance de l'entreprise	32
 CHAPITRE 2 : LIAISONS ENTRE LES VARIABLES EXPLICATIVES ET LA VARIABLE A EXPLIQUER	 34
Section 1 : Corrélacion entre X1 (satisfaction au travail) et Y (performance de l'entreprise)	34
1.1. Détermination de la valeur de X1	34
1.2. Détermination du coefficient de corrélation entre X1 et Y	35
Section 2 : Corrélacion entre X2 (implication organisationnelle) et Y (performance de l'entreprise)	36
2.1. Détermination de la valeur de X2	36
2.2. Détermination du coefficient de corrélation entre X2 et Y	36
 PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	
CHAPITRE 1 : DISCUSSIONS	40
Section 1 : La satisfaction au travail et la performance de l'entreprise	40
1.1. Le lieu de travail et la performance de l'entreprise	40
1.2. Le règlement intérieur et la performance de l'entreprise	41
1.3. Le climat social et la performance de l'entreprise	42
1.4. La rémunération et la performance de l'entreprise	43
Section 2 : L'implication organisationnelle et la performance de l'entreprise	44
2.1. L'implication affective et la performance de l'entreprise	45
2.2. L'implication calculée et la performance de l'entreprise	46
2.3. L'implication normative et la performance de l'entreprise	47
2.4. Les sources d'implication et la performance de l'entreprise	47
Section 3 : La performance de l'entreprise	48
3.1. Non retard	48

3.2. Non absence	48
3.3. Qualité au travail	49
3.4. Rendement au travail	49
Section 4 : Validation des hypothèses et liaisons des variables	49
4.1. Validation de la première hypothèse	50
4.2. Validation de la seconde hypothèse	50
CHAPITRE 2 : RECOMMANDATIONS	51
Section 1 : Suggestions sur la satisfaction au travail	51
1.1. Améliorations du lieu de travail	51
1.2. Maintenir un bon climat social	52
1.3. Améliorations sur la rémunération	52
Section 2 : Suggestions sur l'implication organisationnelle	53
2.1. Améliorations au niveau de la formation	53
2.2. Favoriser le style du management	54
2.3. Participation du personnel à la détermination des objectifs de l'entreprise ...	54
CONCLUSION	56
BIBLIOGRAPHIE	vii
ANNEXE	ix
TABLE DES MATIERES	xxii