

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	i
LISTE DES TABLEAUX .....	iii
LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	iv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Partie I : MATERIELS ET METHODES.....	8
CHAPITRE I : MATÉRIELS .....	8
Section 1 : Présentation de la zone d'étude.....	8
Section 2 : Justification du choix.....	10
Section 3 : Cadrage théorique .....	12
CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	20
Section 1 : Méthodologie de collecte et d'analyse des données .....	20
1.1-La recherche documentaire .....	20
1.2-La décente sur terrain.....	21
1.2.2-Le pré-test du guide .....	21
1.3-Technique d'enquête par sondage .....	22
Section 2 : Méthodologie de vérification des hypothèses .....	23
2.1. Démarche de vérification de l'hypothèse 1 (H1).....	24
2.2. Démarche de vérification de l'hypothèse 2 (H2).....	25
2.3. Test commun des deux hypothèses .....	28
Partie II : LES RÉSULTATS.....	32
CHAPITRE I : Analyses des variables .....	32
Section 1 : Résultats des entretiens.....	32
Section 2 : Une situation commune au sein du groupe .....	34
CHAPITRE II : Analyses de dépendance des variables .....	42
Section 1. Analyse relative des individus au travail .....	42
Section 2- Analyses relative à la rémunération variable.....	45
Partie III : DISCUSSIONS ET PROPOSITIONS DE SOLUTIONS .....	51
CHAPITRE I : DISCUSSIONS ET VALIDATION DES HYPOTHÈSES .....	51
Section 1-Discussions et validation de la première hypothèse .....	51
Section 2-Discussions et validation de la deuxième hypothèse .....	55
Section 3-Analyse SWOT du système de rémunération variée .....	58
CHAPITRE II - LES PROPOSITIONS DE SOLUIONS .....	60
Section 1- Les Conseils par rapport à la conception .....	60
Section 2 - Suggestions pour l'entreprise et son fonctionnement .....	64
CONCLUSION GENERALE.....	68
BIBLIOGRAPHIE .....	viii
WEBOGRAPHIE.....	ix
ANNEXES .....	x
TABLE DES MATIERES .....	xviii

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau no 1 : Avantages sociaux.....	34
Tableau no 2 : Avantages Nature.....	35
Tableau no 3 : Les épargnes salariales.....	36
Tableau no 4 : Les rémunérations collectives variables .....	36
Tableau no 5: Les rémunérations variables.....	37
Tableau no 6 : Roulement du personnel au sein de l'entreprise.....	38
Tableau no 7 : Roulement du personnel au sein de l'entreprise.....	39
Tableau no 8: Absentéisme Volontaire.....	39
Tableau no 9 : Engagement organisationnel.....	40
Tableau no 10 : Engagement au travail.....	41
Tableau no 11 : Dépendance entre l'engagement organisationnel et Les avantages sociaux.....	42
Tableau no 12 : Dépendance entre avantages sociaux et Engagement au travail.....	43
Tableau no 12: Dépendance entre l'engagement organisationnel et rémunération variable liées aux performances.....	47
Tableau n°13: Dépendance entre turnover volontaire par poste et rémunération variable liée à la performance.....	48

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

ADSL : Asymmetric Digital Subscriber Line

ERG : Existence, Relatedness Growth

FFOM : Forces Faiblesses Opportunités et Menaces

IMMRED : Introduction Matériel Méthode Résultat Discussion

IMRAD : Introduction, Methods, Results, And Discussion

NExT : Nouvelle Expérience des Télécommunications

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SA : Société Anonyme

SCE : Services de communication d'entreprise

SCP : Services de communication personnels

SCR : Services de communication résidentiels

SRP : Subsistance Relation, Progression

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

## INTRODUCTION GENERALE

Les entreprises sont les éléments les plus importants du système économique d'un pays. Il existe divers types d'entreprise ainsi que diverses formes. Il existe une large gamme de la plus petite ou les micro-entreprises, de la plus grande ou les firmes et les multinationales. Les entrepreneurs sont les pionniers de ces entités. Ils sont les premiers précurseurs de l'activité économique. Cependant, pour qu'une société marche convenablement il faut que des hommes s'occupent du bon déroulement de ses activités. Sans ces personnes, rien ne pourrait s'opérer normalement, il n'y aurait aucun input, ni transformation, ni output se traduisant par des ventes ou des prestations de services. De plus, actuellement, la mondialisation s'amplifie de plus en plus et emporte l'air de changement de tous les pays dans le monde entier même à Madagascar. Comme ce phénomène se traduit par le libre échange et encore la libre circulation des biens, des services voire des capitaux, il engendre une concurrence qui s'accélère fortement entre les entreprises et donc un environnement turbulent. Cette concurrence ne reste plus au niveau national, mais elle se reprend jusqu'à l'échelle internationale. Dans ce cas, la notion de la compétitivité tient une place très importante et impose les dirigeants d'adopter des stratégies fructueuses pour la survie ainsi que la performance de l'entreprise. Disant de la stratégie d'entreprise, elle est « la réalisation des choix d'allocation des ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) qui engagent l'entreprise dans le long terme et la dotent d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable ». Or, les choix d'allocation, parmi tant d'autres, impliquent la prise de décisions.

C'est ainsi que la fonction ressource humaine tient une place importante au sein des organisations. Elle se définit, de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue. Pour contribuer à la performance de l'entreprise, la Gestion des Ressources humaines fait de l'homme un objet de gestion : elle développe ses compétences par la formation, mesure ses performances, augmente sa motivation par des systèmes d'incitation. La GRH est ainsi une fonction partagée : avec les managers d'équipe qui assurent l'évaluation des besoins et des salariés, avec les décideurs d'entreprise qui définissent des politiques sociales adaptées à leurs choix stratégiques. C'est pourquoi, parmi les difficultés auxquelles les organisations sont aujourd'hui confrontées, on cite souvent la problématique de la gestion de la ressource

humaine. Bâtir un modèle de gestion des hommes au sein d'une entité, en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale est une préoccupation majeure pour toute entreprise. La recherche de différents moyens de fidélisation est de mise. Elle passe souvent par des moments de concertation et de réflexion entre le Responsable des ressources humaines et les Dirigeants de l'entreprise. Plusieurs types d'action sont alors mis en œuvre pour arriver à maintenir des hommes motivés et aptes à travailler convenablement dans une ambiance de travail agréable. Les dirigeants doivent alors impliquer leurs salariés dans l'atteinte des buts de l'organisation, qui sont de plus en plus difficiles à atteindre, et les stratégies de ces dernières sont de plus en plus élaborées et nécessitent une grande mobilisation des salariés. Actuellement dans une économie de plus en plus avancée, choisir une conduite participative est plus qu'important pour garder des places astucieuses sur le marché.

Ainsi, impliquer les salariés dans l'atteinte des objectifs suppose la satisfaction de leurs besoins. Ils peuvent être physiologiques, la protection, les relations ou autres variables encore plus larges. De ces besoins naît alors la satisfaction après avoir comblé tous ces différents besoins. D'abord, la satisfaction, elle est définie communément comme 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 (Le Robert) ». La satisfaction au travail est définie par Locke (1976) comme « *un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences du travail* ». Il s'agit d'une réponse affective et émotionnelle de la personne face à sa situation. La satisfaction découle de l'adéquation entre les perceptions que la personne a des différents aspects de son emploi et les perceptions qu'elle a quant à ce que devraient être les différentes facettes de son travail. La satisfaction découle du niveau de divergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle en dégage. Dans certaines mesures la satisfaction serait étroitement liée à la motivation. En effet si un individu est satisfait dans l'accomplissement d'une tâche, il serait alors motivé à toujours effectuer cette tâche au fur et à mesure que ces besoins sont satisfaits. Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). La famille, l'école, l'église, le parti politique sont autant de groupes sociaux qui intéressent les psychologues. Très rapidement, l'entreprise deviendra un sujet d'étude. L'essor économique de la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle et déjà les premières récessions, l'enjeu de la

croissance et des gains de productivité, vont conduire les dirigeants d'entreprises à solliciter des psychosociologues. L'organisation scientifique du travail mise en place au cours de cette période laisse apparaître ses premières failles. On cherche en permanence à répondre à la question, comment rendre plus efficaces, individuellement et collectivement, les membres d'une entreprise ? Les psychologues des organisations répondent alors en demandant aux managers de s'intéresser, entre autres, à la motivation des salariés. Au plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail. Compte tenu des capacités de l'individu (intellectuelles, physiques, savoir-faire) et de l'organisation mise en place dans l'entreprise (technique, humaine, administrative), la motivation peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise. Ces deux approches complémentaires suscitent alors notre curiosité. Comment susciter la satisfaction et la motivation du personnel ? Des moyens pourraient donc exister afin de les provoquer et de les maintenir.

D'abord nous pouvons invoquer que Maslow n'est pas le premier auteur à avoir écrit sur les motivations, dans le courant humaniste, mais il est un des plus connus. S'appuyant sur les expériences d'Elton Mayo (expérience d'Hawthorne en 1933), il met en avant une hiérarchisation des besoins, à travers sa célèbre pyramide. L'approche séduit, par sa simplicité, manager et étudiant qui s'en emparent jusqu'à en faire la principale (voir la seule) clé d'explication des motivations de l'homme. Dans son livre (*Motivation and personality*, 1954), il explique que l'homme n'atteint son plein développement psychique qu'en passant par des étapes qui vont lui permettre de satisfaire, dans l'ordre: des besoins physiologiques (manger, boire, dormir), des besoins psychologiques (vivre en sécurité), des besoins sociaux (d'appartenance), des besoins d'estime de soi, des besoins d'accomplissement. Ensuite, Aldefer, qui est un psychologue américain né en 1940, qui a développé la théorie SRP (subsistence, relation, progression) ou ERG (existence, relatedness, growth). Il approuve la hiérarchisation des besoins, mais se contente de présenter 3 séries de besoins de base, qui vont du plus concret au plus abstrait : les besoins de subsistance, les besoins de relations, les besoins de progression. On retrouve facilement les similitudes avec l'approche de Maslow, mais aussi une différence majeure. Il valide le processus de satisfaction-progression de Maslow, mais Aldefer postule que pour satisfaire les besoins, l'homme fonctionne aussi par frustration-régression. L'homme qui ne peut satisfaire un besoin va s'y maintenir, en régressant au niveau inférieur qu'il peut aisément remplir (Aldefer, 1973). Mais, une théorie évoquée par Taylor est établie au-delà de ces divers éléments, celle du salaire. Taylor

considère, dans la lignée de sa théorie, que la seule motivation du salarié est son salaire. Son augmentation entraînerait donc automatiquement une productivité plus grande. L'approche est simple, voire simpliste, mais sert encore de fondement à certains managers pour "motiver" leurs collaborateurs (le fameux "travailler plus pour gagner plus" !). Elle est basée sur une analyse plus ancienne de l'Homo Oeconomicus et a servi de fondement au système fordien (le fameux "5 dollars par jour" des employés de l'automobile).

Cette dernière approche nous mène à la notion de rémunération. Elle est l'expression de toutes les rétributions accordées aux salariés en guise de prix du travail fourni. Historiquement, la rémunération est d'abord considérée comme un centre de coût. Il est appelé masse salariale et il est composé de l'ensemble des charges engendrées par la rétribution du travail des employés. Jusqu'à la fin de la Première Guerre mondiale, dans la plupart des pays industrialisés, la loi de l'offre et de la demande régit la détermination du salaire. Mais sous l'effet des crises économiques et avec le renforcement du pouvoir syndical, il devenait nécessaire d'élaborer une politique salariale intégrant des objectifs multiples dont les principaux sont : L'identification des principales composantes de rémunération, l'identification des principaux arbitrages d'une politique de rémunération et la définition et l'utilisation de critères pertinents pour effectuer des choix des éléments d'une politique de rémunération.

Pour notre intervention dans ce domaine, nous nous sommes intéressés dans l'étude de la question au niveau de la satisfaction des salariés par rapport à leur salaire. Nous voulons alors déterminer les apports du salaire dans la satisfaction des ouvriers. Le salaire peut effectivement prendre diverses formes. On les appelle des contributions extrinsèques et se rapportent aux éléments de salaire comme la rémunération fixe, la rémunération mérite individuel, la rémunération mérite collectif, le partage du profit, la participation au capital, les avantages en nature et aides diverses, les compléments de retraites, la prévoyance (mutuelles et assurances). Ces diverses formes sont ainsi définies comme des axes à laquelle le responsable des ressources humaines peut jouer afin de motiver ses troupes, de la fidéliser et de les satisfaire dans son travail. On est alors ici amené à prédire que le salaire peut influencer la satisfaction donc la motivation du personnel. Nous sommes donc ici à l'appui du Taylorisme qui est le précurseur de la motivation des salariés à l'aide du salaire. Cette étude sera un prolongement de ses travaux afin de donner des éclaircissements sur ces hypothèses.

Dans l'accomplissement de notre étude, nous nous sommes donc investis dans une entreprise « **Orange Madagascar** », qui a accepté de nous accueillir. Effectivement nous

avons effectué quelques observations au sein de cette entité. La plupart des personnes que nous avons fréquentées étaient aimables et conviviales rendant notre visite facile et agréable à effectuer. Nous avons donc dans un premier temps, questionné les responsables sur le déroulement de la gestion du personnel, pour ensuite percer avec notre thème, plus précisément, le salaire. Après avoir fini les observations et interrogé le Responsable du personnel sur les formes de rémunérations adoptées, nous établissons notre questionnaire d'enquête. Il est basé sur les rémunérations et la satisfaction du personnel. À côté de cela des documentations sur le sujet ont été entreprises avec succès dans les bibliothèques et à travers les moteurs de recherche. C'est à partir de là que nous avons pu tirer les préceptes à vérifier par rapport à notre thème d'étude. Nous avons donc accompli des entretiens pour rassembler des opinions à l'aide des guides d'entretiens. Après avoir obtenu les réponses, nous les avons rassemblés et regroupés suivant les éléments et les variables d'études. L'enquête a pu alors commencer à partir des questionnaires par sondage et finir par le dépouillement automatique et statistique et la recherche d'une validation critique de nos hypothèses.

C'est pourquoi nous avons choisi le thème « **IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA SATISFACTION DES SALARIES** ».

En effet une question se pose : « *Dans quelle mesure pourrait-on concilier la rigueur entre la rémunération des salariés et leurs satisfactions au travail ?* »

La notion d'hypothèse est effectivement le début de toutes réflexions, après la définition du problème. C'est pourquoi après avoir consulté des ouvrages et étudié le comportement des individus au travers des observations et des revues, nous émettons des hypothèses relatives à notre thème de recherche. Premièrement nous nous proposons de dire que : **les avantages sociaux et les avantages en nature, ainsi que les épargnes salariales sont des rétributions considérées adéquates pour satisfaire son personnel surtout dans une perspective future.** Cela connote une manière de fidéliser le salarié dans le long terme afin de l'engager plus profondément dans les activités et la vie de l'entreprise. Il ne se considérera plus comme une machine, mais comme une personne qui contribue à la bonne marche de l'organisation. Ils auront un futur sur et adéquat par rapport à l'entreprise.

Ensuite nous estimons que : **de manière ponctuelle satisfaire les salariés afin de les motiver doit impérativement passer par des rémunérations qui motive tout au moins mensuellement comme le salaire, les rémunérations collectives variables et les rémunérations variables liées aux performances.** Ce sont des éléments ponctuels, c'est-à-



dire des moyens mis en œuvre pour satisfaire les employés dans l'accomplissement hebdomadaire de leurs tâches. On pourrait ainsi considérer une allocation des ressources et déterminer quelles formes sont les plus adéquates pour telle ou tel type de structure, d'activités ou de types d'employés.

**Notre objectif est donc de déterminer les points d'impact que la rémunération a sur la satisfaction de l'individu dans son milieu de travail.** Il présuppose qu'il existerait un lien ou une dépendance entre ces variables. Il peut être matériel ou psychologique. Nos objectifs spécifiques sont d'abord de : **connaître les principaux éléments qui pourraient influencer la satisfaction de l'individu à travers le salaire et ensuite amener les points essentiels sur lesquelles il faut agir pour satisfaire son personnel afin de se garantir d'une meilleure prouesse humaine.**

Pour ce faire et afin de valider nos hypothèses, des démarches ont été entreprises pour arriver à une conclusion acceptable et vérifiable scientifiquement. Nous avons donc ainsi suivi la méthodologie IMMRED, qui consiste à formuler des hypothèses et à montrer ensuite la viabilité ou la vérifiabilité de celles-ci. De ce fait, notre travail se divisera en trois grandes parties.

En premier lieu les matériels et méthodologies de recherche dont les matériels comprennent la présentation de la zone d'étude et les théories de bases relatives à notre recherche. Elle est orientée vers la rémunération des salariés et les indices de bien-être ou de satisfaction au travail. Ensuite les méthodes comprennent, les procédés de collecte de données et les méthodes d'analyse. La collecte des données a commencé par la recherche documentaire animée par la recherche bibliographique, dans les bibliothèques, appuyée par les documents numériques. Cela est nécessaire pour se démarquer sur les théories et déterminer les concepts restant encore à considérer. C'est seulement après que nous avons fait une descente sur terrain. En seconde partie les résultats qui mettent en titres le fruit de la recherche en montrant les résultats des entretiens, des sondages et de l'étude statistique de dépendance. Et enfin, la partie discussions et recommandations présente les questions à soulever par rapport à l'étude et la validation des hypothèses. Les recommandations découlent sur la proposition d'un style de processus de satisfaction via les différentes formes de salaire.

L'objet de la conclusion se penchera donc sur la viabilité ou la vérifiabilité des hypothèses de départ.

## **Partie I : MATERIELS ET METHODES**

Pour aboutir à un résultat souhaité, il est nécessaire de suivre une démarche bien organisée et rationnelle, utiliser les outils appropriés et enfin se référer à des connaissances préétablies et aux informations disponibles. Les matériels et méthodes constituent le début de la démarche IMMRED (Introduction, Matériel et Méthodes, Résultats, Et Discussion) ou IMRAD (Introduction, Methods, Results, And Discussion) afin d'aboutir à un résultat souhaité. Elle a pour objet d'assurer l'adéquation des techniques aux objectifs, de montrer les différents moyens, technique et de montrer les différentes limites pour le travail.. Cette partie est donc un exposé en détail de ce que nous avons fait, comment et par quels moyens nous avons procédé pour la réalisation de ce mémoire. Elle est subdivisée en deux chapitres : le premier concerne la présentation des matériels et le deuxième est axé sur la méthodologie d'approche utilisée.

## **Partie I : MATERIELS ET METHODES**

En premier lieu nous allons observer les matériels utilisés pour l'élaboration de l'analyse puis en second lieu voir les méthodologies de recherche y afférentes.

### **CHAPITRE I : MATÉRIELS**

Dans cette partie nous allons évoquer les distinctes théories qui ont cadré notre étude. Ces théories nous servent surtout de cadrage dans nos recherches pour parachever à la formulation du questionnaire et du guide d'entretien ; elles nous ont également permis de confirmer la pertinence de notre sujet. Outre cela, nous verrons les raisons qui nous ont poussées à choisir l'entreprise, et il nous est jugé nécessaire de donner une présentation de cette entreprise en question. C'est à la fin que nous nous focaliserons sur la présentation des matériels utilisés.

#### **Section 1 : Présentation de la zone d'étude**

La société ORANGE Madagascar est la filiale du Groupe ORANGE qui est l'un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde. Orange Madagascar, étant un acteur majeur dans l'économie nationale, également leader sur le secteur de la télécommunication, détenant à elle seule une part de marché de 56,2 %. (2017), légèrement en hausse en 2018.

##### **1.1. Statut juridique d'Orange Madagascar**

ORANGE Madagascar est une Société Anonyme (SA) actuellement dirigée par Monsieur Michel BARRE. Le capital social s'élève à 11.088.792.000 Ar (2017). Son siège social se situe à Ankorondrano - La Tour Rue Ravoninahitriniarivo – 101 Antananarivo Madagascar. Elle est référencée fiscalement au **NIF n°: 6000618881** et est enregistrée au **RCS n°: 2011 B00717**. Son site web est: <http://www.orange.mg>.

##### **1.2. Histoire de l'entreprise**

En 1993, les téléphones mobiles étaient complexes, contraignants et chers. Suite à la chute de l'opérateur Rabbit au Royaume-Uni, Orange a commencé à prendre son envol. A cette époque, Orange prend vite de l'essor sur le marché britannique et souhaite devenir leader sur ce marché grâce à la qualité et aux performances de son réseau. Pour renforcer sa dimension mondiale et proposer un service unifié à l'échelle des continents entiers, France Télécom rachète Orange en 2000 et crée Orange SA, la Holding qui regroupe toutes les filiales mobiles de France Télécom.

France Télécom, un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde, a lancé en juin 2005 le programme NExT (Nouvelle Expérience des Télécommunications). Il s'agit d'un programme permettant au Groupe de poursuivre sa transformation d'opérateur intégré afin de faire de France Télécom l'opérateur de référence des nouveaux services de télécommunications en Europe. Depuis juin 2006, Orange est ainsi devenue la marque unique du Groupe pour l'Internet, la télévision et le mobile dans la majorité des pays où le Groupe est présent. Orange est le 3ème opérateur mobile et le 2ème fournisseur d'accès Internet ADSL en Europe et l'un des leaders mondiaux des services de télécommunications aux entreprises multinationales, sous la marque Orange Business Services.

Pour la Grande Ile, en Octobre 1996, la société ANTARIS une filiale mobile africaine de France Télécom obtient la licence d'exploitation, mais ses débuts étant marqués le 31 Mars 1998. C'est en Juin 2003 que le Groupe Orange achète la société ANTARIS qui est devenue par la suite l'actuelle Orange Madagascar. La société Orange Madagascar a actuellement environ 925 salariés à son actif, tous repartis dans les différentes directions. La politique RSE a été adoptée à cause de la déclinaison politique du Groupe vers toutes les filiales. Son application a débuté en 2008, avec comme principale raison l'initiative des dirigeants. Son engagement est conforme à celui de son Groupe et dont la finalité est surtout de favoriser le développement de l'entreprise sur le plan économique, social et environnemental.

### 1.3. Types d'activités

La société ORANGE Madagascar opère sur la téléphonie, l'internet, les solutions d'entreprise et le mobile banking aussi bien sur les segments entreprise que particulier. Orange développe et commercialise trois (3) types de services, à savoir : **Les services de communication résidentiels (SCR)** : comprenant la téléphonie fixe, internet, la téléphonie IP, le visiophone, la télévision numérique et les contenus multimédias (ex : vidéo à la demande). **Les services de communication personnels (SCP)** : avec la téléphonie mobile. **Les services de communication d'entreprise (SCE)** : sous la marque Orange Business Services

### 1.4. Missions et objectifs

Face à la mondialisation, le développement d'un pays ne peut se séparer de l'accès aux télécommunications et plus particulièrement à l'internet. C'est pourquoi Orange s'efforce de construire le monde de demain à Madagascar : « la société connectée ». La mission d'Orange est donc résolument tournée vers le développement de l'économie et du pays tout entier et

c'est pourquoi la société agit aussi par le biais de sa fondation dans des domaines telles l'éducation ou la santé. Cela est défini à travers sa vision qui est « *Nous croyons au pouvoir de la communauté de changer les choses dans le bon sens. Chez Orange, nous croyons que nous pouvons aller plus loin ensemble.* »

Orange s'adresse à ses clients par une approche dynamique et moderne et s'appuie sur ses forces pour repousser ses limites. Elle valorise l'imagination dans tous les domaines et favorise la créativité tout en étant toujours à l'écoute de ses clients. Elle a des objectifs bien précis à atteindre dans l'exercice de ses activités. Ses objectifs principaux sont :

- Être une des plus grandes références dans le secteur de la téléphonie mobile à Madagascar ;
- Répondre aux attentes des clients existants et futurs pour conserver sa position de leader sur le marché ;
- Investir pour développer un réseau de qualité pour pouvoir continuer d'offrir le meilleur service.

Afin de mieux traiter les informations à recueillir et pouvoir présenter efficacement les recherches, des supports de travail ont été utilisés.

## **Section 2 : Justification du choix**

De nombreux contextes nous ont amenés à nous pencher sur quel terrain valider notre étude. Rappelons que le thème est : « l'Impact de la rémunération sur la satisfaction des salariés ». Premièrement, la constatation du fait que les entreprises cherchent toujours un meilleur moyen pour se démarquer et avoir un personnel motivé pour pouvoir être compétitif sur le marché.

En second lieu, les entreprises cherchent à toujours donner crédit et à mettre en confiance ses parties prenantes, notamment à travers ses salariés. Et puis finalement, les récents événements planétaires ont suscité l'apparition d'un phénomène important qui a révolutionné le système courant de l'entreprise: la nécessité de l'homme dans la bonne marche des activités de l'entreprise dans le cadre d'une concurrence accrue et une innovation florissante. Pour concrétiser notre approche, nous avons opté pour le choix du terrain à étudier et avons finement choisi le cas d'une entreprise spécialisée dans la télécommunication et le

téléphone mobile et à fort ancrage national et de référence nationale qu'est Orange Madagascar. Le contexte économique toujours difficile qui a prévalu à l'échelle nationale depuis des années n'a pas empêché l'entité de poursuivre son évolution à un rythme globalement satisfaisant. La société a pu poursuivre sa croissance à un rythme soutenu, parallèlement à l'effort entrepris en matière de maîtrise des risques et de préservation de ses grands équilibres. Au-delà des données financières, les activités d'orange, sont marquées par plusieurs aspects qualitatifs traduisant une avancée appréciable des grands projets structurants et stratégiques qui ont été engagés depuis quelques années. Malgré la rude concurrence dans le secteur, il s'agit de trouver un moyen de toujours se faire prononcer.

Le souci d'orange Madagascar, d'améliorer sa rentabilité et d'innover en permanence a été toujours doublé d'une attention particulière à la concrétisation de son rôle d'entreprise citoyenne qui se traduit par l'extension de son réseau d'agences, dans des zones pouvant contribuer au développement du milieu rural; le développement du système de gestion environnementale et sociale ; la poursuite et le renforcement des actions sociales à travers différentes actions pouvant affecter le social du public.

Le succès d'Orange Madagascar réside dans sa stratégie qui consiste à s'approcher des clients et à satisfaire leurs besoins. D'ailleurs, Le groupement joue beaucoup sur la proximité dans sa stratégie de communication le slogan du groupe illustre bien cette affirmation : « ***Vous rapprocher de l'essentiel*** ». C'est cette stratégie qui consiste à être plus proche des clients que nous pensons être le fondement de la réussite d'Orange Madagascar et du Groupe Orange en général. En effet, le membre du personnel de l'entreprise a déjà évolué considérablement en termes d'effectif, de qualité et de motivation. Ce qui fait que comparée à ses concurrents nationaux, L'organisation détient une longueur d'avance considérable en termes de gestion des ressources humaines, faisant d'elle une référence en la matière. Cela prouve que l'entreprise s'efforce de toujours être à l'afflux des nouvelles pratiques qui se créent s'en sert pour en faire son avantage.

Beaucoup de choses se jouent maintenant. Le succès futur de la société dépendra en effet de sa capacité à développer enfin une véritable stratégie d'entreprise responsable: fidéliser ses salariés d'un côté, assuré une production optimale de l'autre. Cependant, tous les efforts n'auront de sens que s'ils contribuent à la croissance et au développement d'Orange.

Pour ce faire, chaque entité au sein de l'entreprise se doit d'être impliquée et prise en considération. Étant une entreprise pour qui l'image et la notoriété s'inscrivent dans ses axes de priorités, la satisfaction des salariés apparaît donc comme une solution des plus adaptées.

A cet effet, s'engager dans une démarche de satisfaction appliquée peut constituer une voie qui va dans ce sens de motivation des employés. Pour plus de clarté, une présentation et une identification de l'entité à étudier s'avèrent donc nécessaires afin de mieux situer et axer l'étude. En effet, l'analyse et les recommandations reformulées résultent de la bonne connaissance de l'entreprise.

### **Section 3 : Cadrage théorique**

Dans cette section, nous verrons les fondements qui nous ont éclairés sur le sujet à traiter, et c'est d'ailleurs suite à la consultation de quelques articles et ouvrages que nous avons pu construire et fonder notre étude.

#### **3.1. Fondements et concepts de bases de la rémunération**

La gestion des ressources humaines nécessite une grande prudence. Cela semble nécessaire surtout au niveau de la motivation des troupes afin d'atteindre les objectifs communs. Pour ce faire nous nous sommes tournés vers les concepts liés à la motivation par le salaire et d'autre part vers la satisfaction des employés afin de les motiver. Cependant, il est question de la manifestation de leur satisfaction donc de leur motivation.

##### **3.1.1 La Rémunération dans son aspect général**

D'une manière pratique, le salaire est la contrepartie du travail fourni. (Art 54 code Travail). On l'appelle récemment la rémunération due à sa conception devenue plus élargie. La politique de rémunération vise à offrir des salaires compétitifs correspondants à la fonction tenue aux compétences mis en œuvre, tout en rétribuant équitablement la performance pour permettre l'évolution de carrière. Cette stratégie doit décliner en différents principes tels que : La cohérence, équité interne, compétitivité, sélectivité, fiabilité et réversibilité. Elle doit associer les employés aux résultats.

La rémunération engage des processus multiples : évaluation des postes, classification, négociation salariale, logistique de la paie qui font que celle-là n'est pas une opération simple, mais une activité complexe le management de la rémunération est soumis à plusieurs principes tels que :

Principe premier : « A travail égal, salaire égal » : Le salaire est établi en fonction du poste

Deuxième principe : « A résultat égal, salaire égal » : le salaire est établi en fonction des performances de travail de l'employé »



Troisième principe : « A compétence égale, salaire égal » : le salaire est établi en fonction des compétences de l'employé plutôt qu'uniquement en fonction des exigences et la valeur du poste qu'il occupe ».

Historiquement, la rémunération est d'abord considérée comme un centre de coût. Ce coût appelé masse salariale est composé de l'ensemble des charges engendrées par la rétribution du travail des subordonnées. Jusqu'à la Première Guerre mondiale, dans la plupart des pays industriellement avancés, la loi de l'offre et de la demande régit la détermination du salaire. Pour **David Ricardo**, il a repris la notion de salaire naturel d'Adam Smith, il indique le facteur travail à un prix naturel. C'est pourquoi le salaire est déterminé par le jeu de l'offre et de la demande et il varie entre le prix naturel et le prix courant du marché. En ce qui concerne l'analyse de **Karl Marx**, à l'instar de l'analyse classique, l'étude marxiste n'élabore pas une théorie à part du salaire.

La question des salaires est abordée dans le cadre de la théorie de l'exploitation. Si pour les classiques le salaire constitue la contrepartie du travail fourni, il constitue pour Marx l'expression monétaire de la valeur de la force de travail. Le salaire fluctue à l'instar des prix des autres marchandises autour de cette valeur selon le jeu de l'offre et de la demande. L'explication fournie par Marx sur la formation du salaire joue un rôle important dans la théorie de l'exploitation.

Pour les différences des niveaux de salaires, Marx explique cette différenciation en opérant une distinction entre « travail simple » et « travail complexe ». Le premier se définit comme étant une dépense du travail qualifié, qui correspond à un coût supérieur de la force de travail. Pour les deux formes de salaire : le salaire au temps et à la pièce, il précise que la première forme ne permet pas d'établir une relation étroite entre le niveau du salaire et la dépense effective de la force de travail. Par conséquent le salaire au temps ne garantit pas une certaine intensité de la force de travail.

En outre la rémunération et le salaire sont toujours des termes qui entraînent dans la confusion. Alors que l'on parle couramment de « salaire ouvrier » et de « rémunération-cadre », nous utiliserons alternativement les deux termes, car nous considérons qu'ils sont synonymes. Tout au plus pourrait-on penser que le mot « rémunération » offre une définition plus large que celui de salaire, mais cette distinction ne nous semble pas probante au point de le dresser en règle.

La rémunération peut chez certains auteurs ou dans le sens commun, regrouper davantage que la stricte contrepartie du travail (le salaire) et désigner la totalité de ce que le salarié perçoit de la part de son employeur, quelle qu'en soit la forme. Pour Herrback C'est alors « *l'ensemble des prestations financières reçues par un salarié en échange de sa contribution de travail* ». Mais d'autres composantes de rémunération viennent de s'y ajouter. Il convient alors à toute politique de traitement entre les salariés, de motiver et de reconnaître les prestations fournies dans l'optique d'une compétitivité constructive entre les salariés de l'entreprise.

### **3.1.2-La pyramide de la rémunération**

L'approche systémique de la rémunération considère la rémunération comme élément complexe de la politique des ressources humaines et justifie par conséquent l'intérêt que l'on peut avoir à étudier la rémunération. Il s'agit donc d'une boîte noire qu'il faut décortiquer afin d'essayer d'en saisir les rouages et surtout les influents et les conséquences. Pour cela il nous faut alors étudier la pyramide des rémunérations et ainsi voir les divers éléments de notre première variable qui est la « Rémunération ».

#### **Les différentes formes de rémunération (CF Annexe no : 1 )**

Cette représentation montre les diverses formes de rétribution. Elle met en exergue plusieurs modalités de rétribution. Les responsables de la fonction ressource humaine doivent sortir de cette zone réduite qui porte uniquement sur la détermination du salaire de base et l'étude de son évolution, ils doivent comprendre que les autres formes de rétribution ont un impact non négligeable sur les comportements des salariés. C'est ainsi qu'à partir de cette figure nous pouvons déjà voir les composantes de notre variable d'étude :

**Les avantages sociaux :** servent à fidéliser et à impliquer le salarié

**Les avantages en nature :** sont utiles pour attirer, attacher et fidéliser le salarié

**Les épargnes salariales :** sont nécessaires pour fidéliser

**Les rémunérations collectives variables :** servant à motiver le groupe

**Les rémunérations variables liées à la performance :** servant à motiver et à impliquer

**Le salaire :** sert à attirer les individus et les chercheurs d'emploi

### 3.1.3. La satisfaction au travail

La satisfaction globale est une notion qui intéresse les chercheurs depuis longtemps. En effet, la nature et les causes de la satisfaction ont commencé à être étudiées et analysées depuis 1930. Cet intérêt pour la satisfaction s'explique, car les chercheurs ont vite établi une relation positive entre le niveau de satisfaction et le niveau de productivité des travailleurs. Plus un employé expérimente un haut niveau de satisfaction et plus son niveau de productivité sera élevé.

Le concept de satisfaction doit se distinguer de l'humeur. La satisfaction au travail est une attitude alors que l'humeur est un état émotif (Locke, 1976). Nous commençons en énonçant les théories plus générales pour terminer avec les théories plus complètes qui sont directement en lien avec notre question de recherche. Plusieurs définitions sont mises de l'avant pour expliquer et définir le concept de satisfaction.

Certaines définitions font référence à la satisfaction envers une situation de travail et d'autres font référence au niveau de satisfaction du travailleur face à son emploi. Débutons par la définition de la satisfaction de Locke (1976). Locke explique le concept de satisfaction, en incluant la satisfaction au travail et une certaine satisfaction mentale, comme une réponse émotionnelle de chaque travailleur face à une situation de travail. De plus, cette réponse émotionnelle est le résultat d'un processus d'introspection.

C'est un état émotionnel agréable et positif résultant de l'identification d'un travailleur avec son emploi qui est aussi fonction d'une ancienne expérience agréable ou négative selon le cas. Pour Locke, la satisfaction au travail est le reflet de plusieurs attitudes qui réfèrent à des dimensions différentes du travail, dont le niveau de salaire, l'équité salariale et les politiques de temps supplémentaires et de distributions des bonis et des augmentations de salaire (Locke, 1976). Cette définition nous apparaît valable, mais beaucoup trop large pour le traitement que nous désirons faire de nos résultats. En effet, elle ne fait en aucun point ressortir l'importance de l'opinion du travailleur face à sa situation d'emploi. Nous ne désirons donc pas la retenir pour ces raisons.

Passons maintenant à la définition de Pierce et al. (2004). Ils définissent la satisfaction au travail comme le résultat positif d'un état affectif qu'un employé ressent envers son entreprise. Cette définition est en lien avec la rémunération variable puisque la rémunération reçue affecte directement l'état dans lequel se trouvera un employé face à son entreprise. Bien que cette définition nous apparaît des plus pertinentes, elle englobe et regroupe tous les déterminants de la satisfaction (Pierce et al. 2004).

Le but de notre recherche étant de mesurer l'impact de la rémunération variable de façon séparée, il nous semble que cette définition ne soit pas la plus appropriée. Elle tente seulement d'expliquer la satisfaction via l'opinion du travailleur face à son emploi.

De ce fait, l'explication de Locke (1976) en ce qui concerne la satisfaction face à une situation de travail est complètement passée sous silence dans cette définition. Bien que cette définition adopte une orientation différente de celle de Locke (1976) nous ne désirons pas la retenir à cause de son manque de profondeur en ce qui concerne la détermination des constituants de la satisfaction au travail.

Il y a aussi la définition de Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996). Ces derniers définissent la satisfaction au travail selon une optique qui se rapproche de celle de Pierce et al. (2004) bien que tout de même différente. Selon eux, la satisfaction au travail se définit comme un état émotif et positif qui résulte de l'opinion personnelle d'un travailleur envers son travail ou envers le climat de travail dans lequel il évolue (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1996). Cette définition nous semble être une première tentative pour faire ressortir les différents types de facteurs qui vont venir influencer la satisfaction au travail et qui sont beaucoup mieux décrits dans la théorie de Herzberg.

La définition suivante est celle de Herzberg (1966) (Locke, 1976). Sa définition est issue du domaine de la psychologie et elle met de l'avant le fait que la satisfaction provient intrinsèques tels que l'autonomie et les possibilités d'accomplissement. Les facteurs extrinsèques ou d'hygiènes telles que le salaire ne feraient que minimiser l'insatisfaction (Locke, 1976). C'est pour cette raison que nous considérons que la définition de Herzberg est en lien avec le concept de rémunération variable.

La rémunération variable est ici considérée comme un facteur de satisfaction par le rôle symbolique qu'elle occupe pour les travailleurs qui la reçoivent (ISQ, 1996). Cette théorie est très précise et peut bien être utilisée pour la présente recherche.

C'est la première théorie à mettre en évidence les deux différents types de facteurs qui viennent influencer le niveau de satisfaction. Cependant, pour des raisons de précision nous avons décidé d'utiliser la définition de la satisfaction de Larouche (1977) puisqu'elle va plus loin dans l'explication de ces deux différents facteurs.

### **3.2. Fondements et concepts de bases de la satisfaction au travail**

Compte tenu de la quantité d'écrits et de doctrines sur le sujet, nous croyons qu'il est préférable de justifier quelques choix que nous avons dû faire quant à la sélection de la théorie qui nous semblait la meilleure pour illustrer nos intentions de recherche. De plus, nous voulons illustrer l'ampleur de ce phénomène. Ces quelques précisions aideront à comprendre les orientations que nous désirons prendre dans la rédaction de ce mémoire.

#### **3.2.2. Indicateurs de satisfaction au travail**

Afin que nous puissions mener à bien notre travail de recherche et en déduire les analyses nécessaires, il convient de dégager les indices propres à la notion de satisfaction au travail. Ils sont indispensables pour la résolution et la mise en évidence de la relation entre les différents mots clés de notre thème de recherche. Ils permettent d'apprécier le comportement des individus dans l'exécution de leur travail sous l'influence d'un type de rémunération.

##### **a- Le turnover ou roulement du personnel**

Quand on parle de turnover, il faut en distinguer deux sortes : le turnover volontaire (j'ai l'intention de quitter ce travail) et le turnover involontaire (je suis renvoyé). De manière générale, la satisfaction s'est toujours révélée un bon prédicteur du turnover volontaire (Tett et Meyer). La conception de satisfaction au travail est inévitable lorsqu'on s'intéresse au roulement du personnel.

Preuve de cette affirmation, tous les modèles explicatifs du roulement du personnel font appel au concept de satisfaction afin de prédire la propension à quitter l'organisation (Muchinsky et Morrow, 1980).

##### **b- L'absentéisme**

La satisfaction contribue à diminuer l'absentéisme. Yates et Jones (1998) ont montré une diminution de l'absentéisme après avoir proposé à des salariés des motifs de satisfaction. De façon générale, bien qu'existante, la relation entre la satisfaction et l'absentéisme demeure empirique. Cependant, les auteurs s'entendent généralement pour affirmer qu'il ne faut pas sous-estimer l'influence de la satisfaction dans la détermination des attitudes d'absence.

### **c- L'engagement dans l'organisation**

C'est le degré de désir qu'un individu a de rester dans une organisation donnée. Elle est basée sur la force de l'implication et de l'identification de l'employé avec l'entreprise. On trouve des corrélations positives entre satisfactions et EO (Stumpf & Hartmann, 1984)

### **d- L'engagement dans le travail**

L'engagement dans le travail correspond à la force de l'identification de l'employé avec son travail. Les recherches révèlent des corrélations positives entre la satisfaction et l'engagement dans le travail (Mathieu & Farr, 1991)

D'autres études engagent d'autres, décisifs comme l'âge et le sexe, et le statut social, de l'individu, c'est dire les traits personnels de l'être que nous ne tiendrons pas en compte dans cette étude afin de faire une recherche rigoureuse. Bref, les théories ainsi mises en avant, nous allons maintenant voir la justification de l'étude.

### **e- Le rendement au travail**

Il existe autant de recherches qui montrent que la satisfaction prédit la performance que d'études qui montrent l'absence de lien. L'intérêt scientifique porté à la satisfaction au travail fut de tout temps inhérent du concept de gain ou de productivité des travailleurs. Dès l'arrivée de l'école des relations humaines, plusieurs espoirs furent placés dans le concept de satisfaction afin de percer l'origine de la performance. Force est de constater que la relation satisfaction-performance est moins évidente que ne le laissait prévoir la présomption.

## **3.3 Les outils**

Pour les outils, nous avons utilisé internet pour la consultation de quelques informations supplémentaires et la consultation du site web de l'entreprise.

Nous avons également utilisé un questionnaire d'enquête et un guide d'entretien qui nous ont permis de recueillir les avis des personnes concernées par notre étude. Le logiciel Sphinx a été utilisé dans le traitement des données et leurs interprétations.

Outre cela, nous avons utilisé divers programmes de traitement dont principalement Microsoft Office 2010 (Word, Excel, PowerPoint) pour la rédaction du rapport et la préparation de la présentation.

En dernier lieu, l'utilisation des méthodes scientifiques de vérification ont été nécessaire, à savoir le test de corrélation de PEARSON, le test de CHI2 pour la validation des hypothèses avancées, et également la matrice FFOM comme outil de discernement des forces, faiblesses, opportunités et menaces sur la pratique d'une rémunération variable.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

Dans ce premier chapitre, nous avons pu apercevoir les différents matériels dont nous nous sommes servis en tant que fondement de notre étude. Partant de la présentation de la zone d'étude pour une meilleure appréciation du thème à étudier, nous avons pu montrer le statut juridique et l'historique de l'entreprise Orange Madagascar dans le but de nous éclairer dans la nature de la population a étudié.

La justification du choix de terrain baser sur les différentes stratégies de l'entité en terme ressource humaine dans une perspective future face a plusieurs concurrentes sur le marché, puis s'en est suivie du cadrage théorique sur les différentes formes de rémunération et de satisfaction tirée dans différents ouvrages scientifiques, permettant ainsi une vision large du sujet dans différentes époques

. Après avoir spécifié les matériels utilisés dans la réalisation du présent ouvrage, nous allons présenter dans la section suivante les démarches méthodologiques afin de suivre la norme IMMRED pour l'étude.

Dans cette partie , nous allons mettre en exergues les différentes revues de la littérature afin de comprendre les méthodes de collectes, l'objectif de la descente sur terrain ainsi que les bases de l'élaboration du questionnaire

Et enfin nous observerons les différentes démarches de vérification des hypothèses, et du test d'indépendance des variables dans chaque hypothèse dans la section méthodologie de vérification des hypothèses posées au départ.

## **CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Alors que le chapitre précédent parle des matériels utilisés, ce deuxième chapitre abordera l'aspect méthodologie qui correspond aux différentes démarches suivies ainsi que les techniques de collecte, de traitement et d'analyse des données recueillies utilisés pour mener à bien l'étude.

### **Section 1 : Méthodologie de collecte et d'analyse des données**

Cette méthode de collecte des données constitue un aspect essentiel pour l'exécution de notre ouvrage puisqu'il donne l'occasion de voir plus près comment unir les données sur le plan théorique et pratique. Les éléments vitaux sont collectés de manière à pouvoir récolter le plus de données relatives à l'objet de la recherche. L'étude pratique, définie par la recherche théorique, sera donc mise en avant et réalisée simultanément avec le pré enquête.

#### **1.1-La recherche documentaire**

La recherche documentaire est une étape importante, car elle permet de déterminer les principales théories relatives à notre thème. (Qu'est-ce qu'on cherche ? De qui ? Pourquoi ? Et Comment ?). Elle permet en outre de se situer par rapport à l'étude à travers divers énoncés et définitions ; nécessaires pour valider ce que nous exposerons. Les écrits de cette recherche proviennent de différentes sources, dont les bibliothèques et les sites web. Elle constitue en effet un point de réunion entre les situations réelles et les théories préconisées par les auteurs. Elle se subdivise dans les recherches dans les ouvrages et les recherches sur le web.

La bibliographie est une liste et identification des ouvrages de référence publiés sur un sujet ou concernant un domaine, classée par thèmes et clairement référencée, dont la description comporte souvent un résumé ou un commentaire. La recherche bibliographique consiste alors à trouver des documents qui évoquent des théories concernant le sujet et leurs initiateurs. Les théories servent de point d'affinement de l'étude. Ces théories viennent des auteurs spécialisés en sociologie et en management des organisations ou bien des géniteurs qui les ont proposés. Les visions, aussi différentes soient-elles, permettent de mieux comprendre le sujet. Cette quête de connaissance doit suivre un processus qui a pour but de faciliter les travaux de recherche. Au commencement, l'objet de la recherche doit être défini, ceci permettra de fixer les types de document à rechercher dans les bibliothèques et les centres de recherches. On doit, par la suite, déterminer les mots essentiels obtenus simultanément et les combiner afin de moduler un questionnaire relatif au thème Notre sujet aborde la satisfaction et au mode de rémunération, qu'il a fallu trouver des ouvrages qui sont en relation



avec ces approches. L'approfondissement peut alors démarrer, mais comme aujourd'hui la numérisation est plus courante, la recherche documentaire a pris une dimension plus large et plus élaborée. Cette quête de connaissance est effectuée en simultanée avec les entretiens et leurs résultats. Cela est nécessaire pour établir les similarités et les différences entre, d'une part, les résultats qui se trouvent dans les écrits scientifiques et les résultats de l'analyse théorisant effectuée durant la recherche, d'autre part.

. La recherche sur le web semblable à celle de la recherche bibliographique à la différence près qu'elle se passe sur des sites et que les documents ne sont pas palpables. Le processus à suivre pour ce type de recherche est le même que celui de la recherche bibliographique.

La définition des mots clés facilite considérablement la tâche, car les moteurs de recherche ou encore les sites orientent directement sur les pages recherchées. Les documents résultant de ce mode de recherche sont nombreux et en général, ils se complètent avec la recherche bibliographique. Elle nous seconde dans la recherche bibliographique et favorise l'accès aux documents. L'internet a ainsi contribué dans notre travail vu qu'il tient une place importante dans la mondialisation actuellement.

## **1.2-La décente sur terrain**

Après avoir déterminé des ouvrages spécifiques et un axe de recherche via les livres, il est utile ici de faire des enquêtes et de rassembler les réponses préliminaires.

### **1.2.1-L'observation**

L'observation est une méthode consistant à étudier les phénomènes se passant sur un lieu précis. Elle consiste en une prise de vue des événements se passant sur le lieu. Nous avons eu recours à l'Orange pour entamer notre recherche à l'aide d'une visite d'entreprise. Nous avons de plus constaté que la situation de la firme correspond à notre objet de recherche. Notre objectif est donc de cerner les comportements de chaque individu pour arriver à mettre aisément en œuvre un entretien appuyé par un questionnaire. Celle-ci est la résultante de l'usage de l'hexamètre de Quintilien (Qui ? Quoi ? Pourquoi ? Où ? Comment ? Et quand observer ?).

### **1.2.2-Le pré-test du guide**

Nous avons procédé à des méthodes simples afin de pouvoir emplir convenablement notre étude. Cela permettra de moduler chaque paramètre obtenu sur terrain et de déterminer de manière précise un phénomène particulier. Ainsi, lors de notre descente, nous avons eu

recours à des « *entretiens individuels* » pour faire notre pré-test. Nous avons utilisés totalement, des « *questions ouvertes* » sur l'objet de la recherche choisie. Il est à noter que nous avons établi cette enquête en nous référant aux paramètres retenus, dans les théories des auteurs, correspondant le plus à notre thème et sur les résultats de l'observation effectuée précédemment. C'est à partir de là que nous avons pu élaborer les questionnaires d'entretien.

Il nous a été facile de parler avec les collaborateurs (N=10) sein de l'entreprise dont nous faisons nos études. Les questions sont facilement comprises et chaque répondant était à l'aise dans la conversation. Chacun ne se trouvait pas limité ou d'avoir peur de répondre aux questions. Cela a permis de comprendre et de savoir les émotions et les perceptions de chacun sur un style de conduite au sein d'une entreprise.

### **1.2.3 -La collecte des réponses préliminaires**

Jusqu'ici les réponses obtenues sont le fruit de nos entretiens individuels avec les membres du personnel de l'entreprise d'accueil. Ce sont des réponses préliminaires à notre étude. Ce sont des paramètres que nous avons rassemblés pour pouvoir faire une comparaison et faire une alternance entre les données théoriques et pratiques.

Lors de la collecte de ces réponses, nous avons constaté que les répliques étaient répétitives et certaines se complètent. Nous voulons faire savoir que ces réponses feront l'objet de recherches empiriques et de comparaison avec les théories existant pour nous permettre de vérifier les hypothèses.

### **1.3-Technique d'enquête par sondage**

Le questionnaire est l'une des techniques qui peut conduire l'objet de l'étude dans des faits précis, notamment dans des opinions, il s'agit autrement d'un filtre préconstruit.

L'effectif de l'Orange Madagascar est assez important qu'il est impossible de recueillir l'avis de tous les individus. Il nous faut alors limiter l'étude sur un échantillon de 60 personnes sur une population de 680 salariés. Pourtant cet échantillon doit être représentatif. Nous avons alors choisi la méthode de quotas. Les quotas choisis seront donc parmi les départements et le niveau de responsabilité. (Chef d'agence, simple employé). (Effectif N= 60).

#### **1. 3.1-Élaboration du questionnaire**

À partir des informations obtenues lors des entretiens, nous pouvons bâtir notre questionnaire d'enquête. Ce dernier se concentre de plus en plus sur la réalité, et l'effectif des

personnes acceptant la réalité et les faits ayant été obtenus lors des entretiens. Effectivement, après avoir rassemblé les réponses nous avons pu déterminer les points qui se répètent. Nous les avons donc pris en considération pour expliquer les phénomènes.

Grâce aux enquêtes préliminaires et aux théories recherchées conjointement, nous avons pu établir un questionnaire pour l'objet d'un sondage auprès de nos participants afin de pouvoir effectuer une analyse logique entre les variables et les paramètres retenus pour étayer la recherche. Nous avons ainsi transformé les réponses obtenues en « *questionnaire fermé à choix multiple* », portant sur les « **Formes de rémunérations** » et les « **indicateurs de satisfaction** ».

### **1.3.2-L'administration du questionnaire**

Après avoir effectué la définition de l'échantillon, et l'édification des questionnaires ( **CF Annexe no : 7** ), il s'agit ici maintenant d'assurer la distribution aux agents qui vont répondre aux différentes questions proposées.

### **1.3.3. Analyse et traitement**

Une fois les données sur terrain collectées, nous avons procédé au traitement et à l'exploitation de celles-ci. Pour cela, nous avons eu recours à plusieurs méthodes de traitements et d'analyses, et ceux dans le but de vérifier les hypothèses que nous avons avancées. Primo, nous avons procédé à l'utilisation du logiciel sphinx pour faire ressortir sous forme de tableau les résultats issus de notre enquête, ainsi que leurs interprétations à travers un test de significations des effectifs.

En second lieu, nous avons utilisé le test de CHI-Deux pour examiner nos hypothèses. En dernier lieu, nous avons fait appel à l'outil d'analyse SWOT ou FFOM dont nous avons établi un diagnostic dégagant les forces et les faiblesses se présentant à l'entreprise dans l'adoption d'une rétribution variable, puis il en vient ensuite de détecter les opportunités et les menaces pouvant éventuellement se présenter.

Après avoir exploré les démarches empruntées pour la collecte et l'analyse des données, passons maintenant à la présentation de la méthodologie de vérification de nos deux hypothèses.

## **Section 2 : Méthodologie de vérification des hypothèses**

Cette section est dédiée à la présentation des différentes méthodes qui nous ont permis de valider nos hypothèses. Pour une meilleure répartition des résultats, une méthode de

démonstration spécifique à chaque hypothèse est essentielle. De ce fait, durant la présentation successive de chaque hypothèse, chaque idée qu'elles renferment sera mise en exergue sous forme de variables dont nous vérifierons le lien de dépendance entre elles lors de la partie discussion. Pour notre étude, nous avons X, représentant les variables explicatives, et Y la variable expliquée.

## **2.1. Démarche de vérification de l'hypothèse 1 (H1)**

**Énoncé de l'hypothèse 1 :** Les avantages sociaux et les avantages en nature, ainsi que les épargnes salariales sont des rétributions considérées adéquates pour satisfaire son personnel surtout dans une perspective future.

La vérification de cette hypothèse demeure surtout au niveau interne. A cet effet, les variables qui y figurent sont focalisées autour des trois piliers que composent la Rémunération tant du point de vue économique, tant que social. Dans cette première hypothèse : X= Les formes de rémunérations secondaires (variable explicative) et Y = la satisfaction des salariés (Variable expliquée).

### **2.1.1. Identification des sous-variables**

Pour plus de clarté à notre démarche, voici les sous-variables renfermées par X (Rémunération secondaire). Nous employons le mot secondaire pour le différentier des formes standard de rémunération comme le salaire et les primes.

#### **X1 = Les avantages sociaux**

Dans cette variable, nous voulons démontrer le fait que la pratique de la Rémunération secondaire permet aux dirigeants de la société de comprendre les comportements des subordonnés dans l'exercice de leurs fonctions et que dans ce sens, le bien-être des salariés serait le résultat qui en découle.

#### **X2 = Les avantages en nature**

Ici le problème se focalise sur les avantages qui ne sont pas sous forme d'argent liquide ni de chèque ou autres titres, mais sous forme physique, comme l'immobilier, les meubles, les denrées alimentaires ou autres et ainsi voir leur impact sur les besoins.

#### **X3 = Les épargnes salariales**

Satisfaire un salarié dans le domaine du social joue un rôle très important puisque les salariés sont les vecteurs dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Justement, les épargnes

salariales peuvent permettre une meilleure approche et engagent des actions qui vont promouvoir la motivation du personnel et leurs capacités. Cette pratique est un des systèmes de rémunération et de judicieux.

### **Y = Satisfaction des salariés**

La satisfaction des salariés est une des manifestations de leurs motivations à travailler et à produire. Ici il peut se manifester de différentes manières : Absentéisme ; Roulement du personnel ; Implication au travail ; Implication organisationnelle

#### **2.1.2. Vérification logique de la première hypothèse**

Nous posons H0 l'hypothèse nulle et H1 l'hypothèse confirmée.

**H0** : Les avantages sociaux, en nature et les épargnes salariales n'ont pas d'influence sur la satisfaction des salariés.

**H1** : Les avantages sociaux, en nature et les épargnes salariales contribuent à la satisfaction des salariés.

Pour la vérification de H1, nous avons donc à vérifier la corrélation entre **X1, X2, X3** avec **Y**. De ce fait nous avons la formule suivante : **Y = f(X1 + X2 + X3)**

**On a**

**X1** = Assurance Maladie ; Assurance dentaire ; Assurance vie ; Assurance de retraite ; Assurances enfants ; Assurances décès.

**X2** = Logement ; véhicule ; Electricité et eau ; Carburant ; Fournitures scolaires ; internet ; Aliments ; loisirs.

**X3** = la participation aux bénéfices ; l'intéressement ; l'achat d'actions par les salariés ; l'attribution gratuite d'actions aux salariés ; les plans d'épargne salariale stricto sensu ; Abonnement.

Si pour chaque variable énumérée, chacune des conditions est remplie, alors nous pouvons confirmer la première hypothèse.

#### **2.2. Démarche de vérification de l'hypothèse 2 (H2)**

Énoncé de l'hypothèse 2 : de manière ponctuelle satisfaire les salariés afin de les motiver doit impérativement passer par des rémunérations qui motive tout au moins mensuellement comme le salaire, les rémunérations collectives variables et les rémunérations variables liées aux performances.

Ici encore, la vérification de cette hypothèse demeure surtout au niveau interne. A cet effet, les variables qui y figurent sont focalisées autour des trois piliers que composent la Rémunération tant du point de vue économique, tant que social, mais aussi niveau satisfaction. Dans cette première hypothèse : X= Les formes de rémunérations primaires (variable explicative) et Y = la satisfaction des salariés (Variable expliquée).

### **2.2.1. Identification des sous-variables**

Il nous est utile de décortiquer la variable X pour en ressortir les points essentiels qui nous aideront à éclaircir nos idées. Voici les sous-variables en question :

#### **X4 = Le salaire**

Le salaire est la forme la plus standard des formes de rétributions au niveau de tout es activités nécessitant une main-d'œuvre et l'utilisation d'homme dans une entreprise. De plus, les offreurs d'emplois utilisent souvent le terme afin d'attirer les demandeurs. C'est souvent son niveau par rapport aux besoins qui attirent et fidélisent une main d'œuvre donnée.

#### **X5 = les rémunérations collectives variables**

Ce point met en exergue l'implication de la RSE dans la stratégie de gestion du personnel. En effet, le fait de jouer sur la collectivité en entreprise tend vers la motivation d'une équipe. Cela impliquerait l'effort collectif de vouloir atteindre un objectif commun. Les efforts déployés ne peuvent que se ressentir et renvoient à l'idée d'une entreprise soucieuse du bien-être de ses partenaires.

#### **X6 = les rémunérations variables liées aux performances.**

La motivation individuelle est aussi inscrite dans la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Dans ce genre de pratique, les rétributions prennent une place importante au cœur même de l'action de l'individu. Il est alors auto motivée donc auto-satisfait. Du moins c'est ce que notre recherche suggère de vérifier à travers ces diverses méthodes. A l'interne, la rémunération à la performance va aider à transformer la motivation pour les employés en actions, puis en résultats (productivité). Elle va favoriser les échanges d'expériences et de bonnes pratiques, fondement de la culture du développement durable.

**Y = Satisfaction des salariés :** Absentéisme ; Roulement du personnel ; Implication au travail ; Implication organisationnelle ; le rendement

### 2.2.2. Vérification logique de la deuxième hypothèse

Nous posons H0 l'hypothèse nulle et H2 l'hypothèse confirmée.

**H0** : Le salaire, les rémunérations collectives variables et les rémunérations variables liées aux performances n'ont pas d'influence sur la satisfaction des salariés.

**H2** : Le salaire, les rémunérations collectives variables et les rémunérations variables liées aux performances contribuent à la satisfaction des salariés.

Pour la vérification de H1, nous avons donc à vérifier la corrélation entre **X4, X5, X6** avec **Y**. De ce fait nous avons la formule suivante :  **$Y = f(X4 + X5 + X6)$**

**On a**

**X4** = 400 000 AR et -, 500 000 AR, 600 000 AR ; 700 000 AR ; 800 000 AR; 900 000 AR ; 1000 000 AR ET + (on optera pour des variables chiffrées).

**X5** = le Partage des profits ; le partage de gain de productivité ; la prime d'équipe ; le partage du succès (bonis par performance) ; la prime de rendement ; le boni discrétionnaires

**X6** = Prime; bonis progressifs ; bonis au mérite ; le boni à la commission (; bonis à la pièce ; bonis discrétionnaires.

Si pour chacune des variables susmentionnées, les points énumérés dans chacune d'entre elles sont vérifiés, alors nous pouvons faire la confirmation de la seconde hypothèse.

### 2.2.3. Test du CHI-Deux (Début Tableau no : 12)

Le test du Chi-deux ou Chi2va nous permettre de vérifier plus scientifiquement la dépendance entre les deux variables **satisfaction** et **fidélisation**. Le test consiste à calculer la somme des différences entre effectifs réels et effectifs théoriques. Si les différences sont très faibles, on est proche du cas où il n'y a aucune relation entre les deux variables. Plus les différences sont importantes, plus la relation est forte entre les deux variables.

Le résultat du test sera présenté dans le deuxième chapitre Analyses de dépendance des variables dans le résultat de l'étude.

Prenons les hypothèses suivantes si :

**H0** : La satisfaction des clients n'a aucune influence sur leur fidélisation vis-à-vis d'Orange

**H1** : La satisfaction des clients incite à la fidélisation vis-à-vis d'Orange

La formule est la suivante :

$$\text{Chi}^2 \text{ calculé} = \text{somme (Effectif Théorique - Effectif Réel)}^2 / \text{Effectif Théorique}$$

La valeur obtenue doit être comparée avec une valeur de référence que l'on peut trouver dans les tables du chi-deux en fonction du nombre de degrés de liberté en fonction du nombre de colonnes et du nombre de lignes, et du taux d'erreur accepté qui est par défaut 5%. Cette valeur est obtenue après lecture de la table.

La valeur de la probabilité « P » est à étudier suivant les paramètres d'analyses préconisés par notre outil d'analyse. La règle de décision s'énonce comme suit dans Sphinx:

$99 \% < 1 - p$  : La dépendance est très significative

$95\% < 1 - p < 99\%$  La dépendance est significative

$80\% < 1 - p < 95 \%$  peu significative

$1 - p < 80 \%$  n'est pas significatif

Avec un taux d'erreur de 5%.

### **2.3. Test commun des deux hypothèses**

Pour les deux hypothèses de notre étude, nous avons procédé à une analyse commune des résultats à travers la méthode d'analyse SWOT. L'outil d'analyse SWOT est un examen de la situation d'une entreprise à travers deux axes et quatre dimensions :

#### **2.3.1. Analyse interne : Forces et faiblesses**

D'un côté, il s'attache à analyser la situation interne de l'organisation en étudiant spécialement ses forces (Strengths) et ses faiblesses (Weaknesses), par une analyse exhaustive de ses principales apparences, sa structure, ses valeurs et promesses, ses pratiques surtout au niveau ressources humaines : La gestion des performances, la gestion des rémunérations et la gestion des compétences à travers un style de motivation onéreux

.

#### **2.3.2. Analyse externe : Opportunités et menaces**

Elle analyse son environnement externe afin de déterminer la position de l'entreprise et ses options stratégiques et cela en termes d'opportunités (Opportunities) et de menaces (Threats). Pour ce faire, elle prend notamment en compte les nouvelles technologies, les pratiques sociales courantes, les éléments en faveur du développement du pays.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.



### **2.3.3-Les limites de l'étude**

Toutes les études scientifiques sont limitées. Cette limite ne désigne pas une limite au niveau matériel, mais au niveau intervention. Cette limite est nécessaire pour ne pas trop s'attarder sur des faits trop ambigus ou trop vagues.

Elle permet en outre de se faire une idée précise de ce qu'on veut étudier, d'une part, et montrer au destinataire de l'ouvrage les points essentiels que nous avons soulevés. Mais les limites temporelles et matérielles sont des facteurs dont il ne faut pas oublier, lors de la réalisation de cet ouvrage.

Effectivement les limites de cette recherche résident dans l'accomplissement de l'ouvrage dans le temps. La contrainte temporelle dans la réalisation du projet ne nous a pas permis d'approfondir davantage notre étude. En outre, nos études ont été aussi limitées au niveau du temps accordé à notre venue sur place.

Il nous a fallu effectuer cependant des échanges de mails avec le responsable au fur et à mesure pour compléter les informations manquantes. Cela est dû au fait que la personne enquêtée, avec ses nombreuses tâches à effectuer, ne pouvait se permettre de nous accorder plus d'entretiens face à face.

De leur côté, pour des raisons de confidentialité qui leur sont particulières, le responsable qui nous a reçus s'est abstenu de nous livrer certaines informations d'ordres politico-stratégiques, organisationnelles et surtout financières. Ce qui rendait difficile notre intention de faire une étude approfondie. Durant les enquêtes faites auprès des clients, le problème d'indisponibilité est fréquent. La plupart des personnes interrogées n'étaient pas disposées à répondre aux questions posées.

La définition de la partie méthodologie est une phase préalable plus qu'importante pour l'élaboration des résultats. En effet, la première partie de cet ouvrage garantit le bien-fondé des résultats obtenus. Ces derniers vont servir de guide pour la proposition des recommandations.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

Cette première partie a surtout été consacrée à la présentation des différents matériels et méthodes nécessaires à la réalisation du présent ouvrage.

En premier lieu, nous avons présenté les outils théoriques servant de base à nos avancées à travers diverses documentations et recherches en tout genre. Puis, il y a eu la présentation de l'entreprise où nous avons effectué notre terrain pour la confrontation de nos hypothèses. Une présentation qui nous a permis de connaître l'entreprise et son fonctionnement en général.

Outre cela, nous avons vu les divers outils que nous avons utilisés pour mener efficacement notre étude. La description des différentes méthodes de collectes des données ainsi que les méthodes de traitement de ces dernières a également été faite.

Enfin, nous avons évoqué les limites ainsi que d'éventuelles difficultés rencontrées lors de la réalisation de l'ouvrage dans son ensemble.

Une fois ce chapitre clos, nous allons maintenant passer à la présentation des résultats qui en découlent.

## **Partie II : LES RÉSULTATS**

Après avoir décrit l'ensemble des matériels et méthodes auxquels nous avons recouru, cette deuxième partie va essayer pour la première fois de vérifier le bien-fondé ou non des hypothèses posées à travers l'exposition des données collectées auprès d'Orange Madagascar ainsi que les résultats d'enquête menée auprès des salariés. Cette deuxième partie de notre étude comprend donc deux chapitres principaux. Le premier chapitre est consacré à la présentation des résultats de notre étude concernant l'application de la secondaire au niveau interne de l'entreprise, il s'agit surtout de mettre en exergue l'impact qu'a cette pratique sur la satisfaction des subordonnées, dans une perspective future. Le deuxième chapitre quant à lui expose les résultats de l'étude concernant l'application de la Rémunération primaire au niveau des employés. Cela doit évidemment découler sur la satisfaction de chacun des individus concernés.

## Partie II : LES RÉSULTATS

Après avoir déterminé les matériels et méthodes pour l'étude , analysons maintenant les résultats observer suivant chaque variable de chaque hypothèse.

### CHAPITRE I : Analyses des variables

Les résultats sont les fruits de nos travaux d'approfondissements à travers les différentes techniques usées. Ce premier chapitre sera consacré, dans un premier temps à la présentation de différentes données et informations obtenues lors de notre étude préliminaire, et se terminera avec la présentation des résultats relatifs aux sondages. En effet, nous allons faire quelques rappels sur les variables retenues. Ces dernières ont été retenues grâce à leur saturation au surnombre de réponses des répondants. Ce premier chapitre s'achèvera donc vers la quantification des réponses obtenues lors de notre sondage. Il est important de mettre en exergue tous les résultats que nous avons pu récolter durant notre travail de recherche. À première vue, tout ce que nous avons entrepris dans la première partie trouvera leurs accomplissements dans cette deuxième partie. C'est pourquoi dans un premier temps, nous allons voir les résultats de nos enquêtes.

#### Section 1 : Résultats des entretiens

Quand nous avons fait une première étude sur terrain, certaines conclusions étaient obtenues. Ils venaient de nos entretiens à « **question ouverte** ». La principale partie de nos interrogations est menée vers les types de rémunération qui pourraient éventuellement intéresser les salariés.

##### 1.1 Les types de salaires souhaités par les employés

Il est à noter que les traits exposés sont le fruit de la saturation des réponses auxquelles nous nous sommes renvoyées. Selon nos entretiens, divers types de salaire peuvent être mis en œuvre suivant le désir des salariés. C'est ainsi que :

**Les avantages sociaux** correspondent à : L'Assurance Maladie ; Assurance dentaire ; Assurance vie ; Assurance de retraite ; Assurances enfants ; Assurances décès. Ce sont souvent des éléments de base que chaque entreprise peut faire si nécessaire.

**Les avantages en nature** sont relatifs aux : Logement ; véhicule ; Electricité et eau ; Carburant ; Fournitures scolaires ; internet ; Aliments et loisirs. Ils tendent souvent vers l'épanouissement individuel.

**Les épargnes salariales** tendent vers la participation aux bénéfices ; l'intéressement ; l'achat d'actions par les salariés; l'attribution gratuite d'actions aux salariés ;

les plans d'épargne salariale stricto sensu et l'Abonnement. Cette stratégie est surtout utilisée par les grandes entreprises et les multinationales.

**Le salaire** dont la préoccupation concerne surtout un niveau auquel chacun est satisfait. On a donc surtout attaqué le montant d'un salaire de base accepté.

**Les rémunérations collectives variables** qui sont très appréciées par les employés. Elles se situent souvent au sein de chaque service ou département. : Partage des profits ; le partage de gain de productivité ; la prime d'équipe ; le partage du succès (bonis par performance) ; la prime de rendement ; le boni discrétionnaire

**Les rémunérations variables liées aux performances :** Prime; bonis progressifs ; bonis au mérite ; le boni à la commission ; bonis à la pièce ; bonis discrétionnaires. Ces formes de rétributions sont des éléments capitaux, dont la gestion des ressources humaines, surtout au niveau de leur motivation et satisfaction. C'est souvent le problème des Responsables. Comment concilier la rigueur entre salaire et satisfaction ?

## 1.2 Indicateurs de la satisfaction au travail

La satisfaction est une notion difficile à cerner de plus la satisfaction au travail. C'est pourquoi nous allons présenter la manière dont les salariés montrent leur bonheur au travail. Cela correspond à l'expression extérieure de la satisfaction au travail. Selon les salariés :

**Les turnovers volontaires :** se divisent en deux sous éléments dont le turnover volontaire par rapport à l'entreprise et le turnover par poste. Le turnover volontaire lié à l'entreprise est surtout la conséquence d'un salaire insatisfaisant, d'un désaccord avec les collègues, un désaccord avec les supérieurs, l'existence d'autres offres intéressantes, le travail stressant, l'horaire instable, la pression et l'ignorance des autres. Tandis que le turnover par poste est l'effet d'une monotonie, la lourdeur des tâches, un faible revenu, à la volonté d'avancer, ou à l'inutilité.

**L'absentéisme volontaire :** est motivé par la fatigue, une mauvaise entente avec les supérieurs, une mauvaise entente avec les collègues, un travail pénible, ou à la diminution de l'enthousiasme.

**L'engagement organisationnel :** est motorisé par un devoir moral, une affection pour l'entreprise, la loyauté envers les supérieurs, le manque d'autres opportunités, la reconnaissance envers l'entreprise, et le respect du travail déjà accompli.

**L'engagement au travail :** est la conséquence d'une obligation morale, un devoir moral, une passion, un travail excitant, un travail important ou le manque d'autres options.

**Leurs rendements :** souvent aux alentours de 70%, 90% à 100%. Chiffres subjectifs, pas très pertinents, exprime leur niveau de dévouement dans la production. Celui-ci n'est pas pris en compte dans l'étude. Ceci est la synthèse des réponses obtenues. C'est en effet des réponses que nous avons pu regrouper en deux catégories. Ces deux catégories sont l'insatisfaction au travail exprimé par l'absentéisme et le turnover volontaire et la satisfaction au travail exprimé par l'engagement organisationnel et l'engagement au travail.

## **Section 2 : Une situation commune au sein du groupe**

Le sondage un recensement des individus ayant vécu les faits mentionnés aux résultats précédents. Celle-ci est nécessaire pour pouvoir déterminer si notre étude est significative lors de la validation des hypothèses. C'est pourquoi nous avons obtenu les résultats suivants.

### **2.1 Appréciation des modes de rémunérations via notre sondage**

Les résultats vont être récapitulés dans des tableaux présentant les effectifs et les pourcentages des distincts répondants.

#### **2.1.1-Les avantages sociaux**

Les différentes formes de rémunération ne peuvent se faire sans avantages sociaux, en voici le résultat :

Tableau no 1 : Avantages sociaux

Les avantages sociaux	Nb. cit.	Fréq.
Assurance Maladie	55	91,7%
Assurance dentaire	16	26.7%
Assurance vie	29	48,3%
Assurance de retraite	42	70,0%
Assurances enfants	30	50 ,0%
TOTAL OBS.	60	

*Source : (Auteur ;Juin 2018)*

Les avantages sociaux se basent le plus sur l'assurance maladie et l'assurance retraite des travailleurs

### 2.1.2 Les avantages en nature

Après les avantages sociaux, observons celui des avantages en nature pour mieux analyser

Tableau no 2 : Avantages Nature

Les avantages en nature	Nb. cit.	Fréq.
Logement	52	86.7%
véhicule	41	68.3%
Électricité et eau	30	50.0%
Carburant	23	38.3%
Fournitures scolaires	15	25.0%
internet	7	11.70%
Aliments	11	18,3%
loisirs	1	1,7%
TOTAL OBS.	60	

*Source : (Auteur ; Juin 2018)*

Les logements constituent un point fort des avantages en nature suivis des besoins en Véhicules des travailleurs.

C'est une prise de conscience que certaines entreprises on put constater dans un avenir proche. Car le besoin en logement constitue un des problèmes des travailleurs a Madagascar du au problème d'immobilier a dans le pays.

Ce facteur influence sur les horaires de déplacement sur le trafic, influençons ainsi les heures d'arrivée et de départs des travailleurs. Les besoins en véhicules suivent les besoins en logement, car si le problème de logement persiste ,

On devra donc véhiculer le travailleur du point de leur habitation jusqu'au lieu de travail. Évitions ainsi les différents retards causer par les problèmes de déplacement



### 2.1.3 Les épargnes salariales

Les épargnes salariales sont importantes pour les travailleurs, voici le résultat :

Tableau no 3 : Les épargnes salariales

Les épargnes salariales	Nb. cit.	Fréq.
la participation aux bénéfices	38	63.3%
l'intéressement	28	46.70%
l'attribution gratuite d'actions aux salariés	31	51.7%
les plans d'épargne salariale stricto sensu	46	76,7%
Abonnement	11	18.3%
TOTAL OBS.	60	

*Source : (Auteur ; Juin 2018)*

Les plans d'épargne salariale, la participation aux bénéfices et l'attribution gratuite d'action aux salariés constituent des variables clés de l'épargne salariale.

### 2.1.4 Les rémunérations collectives variables

Le tableau ci-dessous montrera les variables des rémunérations collectives variables pour les travailleurs.

Tableau no 4 : Les rémunérations collectives variables

les rémunérations collectives variables	Nb. cit.	Fréq.
le Partage des profits	38	63,3%
le partage de gain de productivité	17	28,3%
la prime d'équipe	39	65,0%
le partage du succès (bonis par performance)	44	73,3%
la prime de rendement	24	40,0%
les bonis discrétionnaires	18	30,0%
TOTAL OBS.	60	

*Source : (Auteur ; Juin 2018)*

Dans le travail collectif, le partage du succès, la prime d'équipe ainsi que les partages des profits prennent une place prépondérante.

### **2.1.5. Les rémunérations variables liées à la performance**

Les rémunérations variables liées à la performance de chaque individu constituent un point fort pour chaque entreprise, voici ce que montre le tableau :

Tableau no 5: Les rémunérations variables

les rémunérations variables liées	Nb. cit.	Fréq.
Prime	53	88,3%
bonis progressifs	25	41,7%
bonis au mérite	42	70,0%
le boni à la commission	29	48,3%
les bonis à la pièce	23	38,3%
les bonis discrétionnaires	8	13,3%
TOTAL OBS.	60	

*Source : (Auteur : Juin 2018)*

Dans les paramètres de la rémunération variable liée à la performance, les primes tiennent la première place suivie des bonis au mérite pour chaque individu.

Les travailleurs ont une tendance à chercher différentes façons pour augmenter leur salaire de fin de mois ; poussant ainsi les travailleurs à doubler leurs efforts dans l'accomplissement des tâches , l'augmentation des heures de travail ainsi que différentes formes de bonis , de prime, de bonis à la commission et le bonis progressif ainsi que les bonis à la pièce après la variable de la prime.

Après avoir sculpté les paramètres des différentes formes de rémunération de prés, passons maintenant à approfondir l'expression de leur satisfaction au sien de la société.

## **2.2 La satisfaction au sein de la société**

Les résultats vont être réunis dans des tableaux montrant les effectifs et les rapports des divers garants. Il est à noter que nous avons jugés, le rendement comme une variable non objective pour la vérifiabilité de notre étude et il convenait de ne pas en prendre compte

### 2.2.1 Turnover volontaire

Le tableau ci-dessous montre le roulement du personnel au de l'entreprise, montrons ainsi pourquoi les travailleurs quitte l'entreprise après un certain temps. Ce roulement de personnel est exprimé en pourcentage sur 60 travailleurs.

Tableau no 6 : Roulement volontaire du personnel au sein de l'entreprise

Turnover volontaire	Nb. cit.	Fréq.
Le salaire est insatisfaisant	50	83,3%
Un désaccord avec les collègues	9	15.00%
Un désaccord avec les supérieurs	36	60.00%
Une autre offre intéressante existe ailleurs	54	90.00%
Le travail est stressant	28	46.70%
L'horaire est instable	3	5%
La pression	43	71.70%
L'ignorance des autres	15	25.00%
TOTAL OBS.	60	

*Source : (Auteur : Juin 2018)*

Les travailleurs quittes une entreprise à cause du salaire insatisfaisant qu'on leur donne et aussi à cause d'une offre intéressante existante ailleurs. C'est observé avec la majorité des salariés dans différents secteurs du travail, car l'inflation dans le pays ne cesse d'augmenter.

Les travailleurs quittent leur poste quand une autre offre intéressante est promulguée sur le marché du travail, offrant ainsi une augmentation de salaire et divers avantages sociaux.

### 2.2.2 Turnover volontaire par poste

Le tableau ci-dessous affiche les paramètres du roulement du personnel lié au poste

Tableau no 7 : Roulement du personnel au sein de l'entreprise

Turnover volontaire par poste	Nb. cit.	Fréq.
La monotonie	49	81.7%
La lourdeur des tâches	15	25.0%
Un faible revenu lié au poste	10	16,7%
À la volonté d'avancer	40	66,7%
L'inutilité du votre	6	10.0%
TOTAL OBS.	60	

Source : (Auteur ; Juin 2018)

La monotonie du poste et la volonté d'avancer poussent les travailleurs à changer de poste continuellement.

### 2.2.3. Absentéisme volontaire

L'Absentéisme volontaire d'un travailleur est souvent le fruit d'une insatisfaction de ces besoins.

Tableau no 8: Absentéisme volontaire

Absentéisme volontaire	Nb. cit.	Fréq.
La fatigue	49	81,7%
Mauvaise entente avec les supérieurs	11	18,3%
Mauvaise entente avec les collègues	16	26,7%
Travail pénible	20	33.3%
Diminution de l'enthousiasme	24	40.00%
TOTAL OBS.	60	

Source : (Auteur : Juin 2018)

Selon le résultat la fatigue est l'une des principales causes de l'absence volontaire d'un travailleur au sein d'une entreprise, puis la diminution de l'enthousiasme et enfin un travail pénible.

### 2.2.4. Engagement organisationnel

L'engagement du travailleur se manifeste par son implication dans l'entreprise, elle se divise en engagement organisationnel et engagement au travail.

Tableau no 9 : Engagement organisationnel

Engagement organisationnel	Nb. cit.	Fréq.
Obligation	27	45.0%
Affection pour l'entreprise	26	43,3%
Loyauté envers les supérieurs	30	50.0%
Manque d'autres opportunités	21	35.0%
Par reconnaissance envers l'entreprise	35	58.3%
Respect du travail déjà accompli	43	71.7%
TOTAL OBS.	60	

*Source : (Auteur : Juin 2018)*

L'engagement organisationnel dépend du respect du travail déjà accompli et de la reconnaissance envers l'entreprise ainsi que de la loyauté envers les supérieurs. En effet, un salarié travail est deux fois plus assidu à son travail quand il regarde tous les travaux qu'il a déjà accomplis pour l'entreprise, poussant ainsi le travailleur à continuer de s'impliquer dans l'entreprise de plus en plus.

Pour les travailleurs, la recherche de reconnaissance tend à prendre l'ascendant sur les compensations salariales. Levier fort de l'engagement au travail, cette valorisation est en effet un outil de management efficace, elle motive et valorise les employés qui démontrent un besoin de reconnaissance accru de la part des personnes proches.

L'engagement au travail est l'un des actifs les plus importants pour l'évolution d'une entreprise dans un environnement à très forte concurrence au niveau des ressources humaines, d'où il faut prendre en considération le respect du travail déjà accompli et la reconnaissance envers l'entreprise.

### 2.2.5. Engagement au travail

Après l'engagement organisationnel, voici les paramètres de l'engagement au travail d'un individu selon les sondages faits. Cet engagement au travail est

Tableau no 10 : Engagement au travail

Engagement au travail	Nb. cit.	Fréq.
Une obligation	33	55,0%
Un devoir moral	35	58.3%
Une passion	43	71.7%
Un travail important	45	75.0%
Un travail existant	17	28.3%
Vous n'avez pas d'autre option	7	11,7%
TOTAL OBS.	60	

*Source : (Auteur ; Juin 2018)*

D'après le tableau l'engagement au travail d'un individu dépend de l'importance du travail fait et de la passion ainsi que du devoir moral. L'implication d'un travailleur dans son travail dépend donc de sa satisfaction dans l'entreprise.

Les différents paramètres acceptés par la majorité des personnes qui ont répondu aux sondages confirment l'existence des points de liaison entre satisfaction et rémunération. Sa viabilité est alors affirmée par la tendance des réponses vers des éléments essentiels et caractéristiques des variables étudiées.

Le problème est donc de déterminer les liens entre les variables pour faire une analyse approfondie de l'objet de recherche. Pour ce faire nous allons déterminer les diverses relations de dépendance existant entre les variables.

Cette relation de dépendance des variables sera effectuée par les tests de Chi<sup>2</sup>, On calculera l'effectif théorique de chaque case du tableau en multipliant les totaux qui lui correspondent et en divisant par l'effectif total. Nous allons donc observer cela dans le chapitre suivant.

## CHAPITRE II : Analyses de dépendance des variables

D'après les études précédentes nous avons obtenu des résultats de recherche intéressante. En premier lieu nous avons présenté toutes les recherches correspondantes à la première descente sur terrain, puis nous avons exposé les résultats pertinents pour affiner notre étude. Maintenant dans ce deuxième chapitre nous allons présenter les résultats homologues à nos hypothèses spécifiques selon les dépendances existantes.

### Section 1. Analyse relative des individus au travail

Nous exposerons la relation de corrélation entre la satisfaction au travail et les différents avantages au travail. Suivant les hypothèses de départ « *Les avantages sociaux et les avantages en nature sont des déterminants de la satisfaction au travail* ».

#### 1.1-La satisfaction au travail est lié aux avantages sociaux

La satisfaction au travail s'exprime sous diverse forme sectionnée en sous variables. Les avantages sociaux sont un sous variable de la rémunération. Nous allons donc analyser la dépendance entre les variables indicatrices de satisfaction et avantage sociaux.

##### 1.1.1. Les avantages sociaux pour un engagement organisationnel

L'analyse des deux variables sera faite dans le tableau ci-dessous

**Tableau 11: Dépendance entre l'engagement organisationnel et les avantages sociaux**

Les avantages sociaux/Engagement organisationnels	Devoir moral	Affectio n pour l'entreprise	Loyauté envers les supérieurs	Manque d'autres opportunités	Par reconnaissance envers l'entreprise	Respect du travail déjà accompli	TOTAL
Assurance enfants	5	24	10	1	24	30	94
Assurance dentaire	1	10	6	1	12	10	40
Assurance vie	11	15	13	13	22	19	93
Assurances retraite	10	20	15	10	35	30	120
Assurances Maladie	16	30	12	12	30	40	140
TOTAL	43	99	56	37	123	129	487

Source : (Auteur ; Juin 2018)

\*Analyse statistique ; exprimé en fonction du nombre de citations. Dans ce qui suit, les tableaux qui seront présentés sont issus du logiciel de traitement statistique ; Sphinx ; le Test de Chi2 en est issu.

La dépendance est peu significative. .  $\chi^2 = 26,12$ ,  $ddl = 20$ ,  $1-p = 82,40\%$   $N=60$

Malgré une dépendance peu significative, leur association existerait. L'assurance maladie, l'assurance retraite et l'assurance des enfants affectent la reconnaissance envers l'entreprise, et le respect du travail déjà effet

### 1.1.2-Les avantages sociaux à l'engagement au travail

À partir du tableau ci-dessous, nous allons exposer diverses liaisons entre ces deux variables.

**Tableau 12 : Dépendance entre avantages sociaux et Engagement au travail**

Les avantages sociaux /Engagement au travail	Une obligation	Un devoir moral	Une passion	Un travail important	Un travail existant	Vous n'avez pas d'autre option	TOTAL
Assurance Enfant	5	15	30	30	5	5	90
Assurance dentaire	5	15	10	10	1	1	42
Assurance vie	12	15	15	18	3	7	70
Assurances retraite	12	15	18	18	5	12	80
Assurance Maladie	15	20	25	30	0	10	100
TOTAL	49	80	98	106	14	35	382

*Source : (Auteur ; Juin 2018)*

La dépendance est significative.  $\chi^2 = 35,52$ ,  $ddl = 20$ ,  $1-p = 97,52\%$ .  $N=60$ . Une relation existe quand il existe une assurance maladie au niveau de l'importance du travail accompli.

Prenez soin de la santé des hommes augmente leur performance au niveau de l'entreprise dans une perspective future.



## **1.2-Les avantages en Nature sont liés au travail**

Les hypothèses spécifiques de la satisfaction sont en relation avec les avantages en nature. Les analyses suivantes donc se feront dans le but de déterminer les paramètres de cette relation.

### **1.2.1-Les avantages sociaux pour un engagement organisationnel**

Ces différents avantages peuvent avoir une influence sur la satisfaction au travail au niveau de son engagement pour l'entreprise. Analysons cela avec le tableau ci-dessous

#### **Dépendance entre avantages en nature et engagement organisationnel** (voir Annexe no 2)

La dépendance est significative.  $\chi^2 = 58.21$ , ddl = 40, 1-p = 97,72%. N=60

Nous pouvons constater que le besoin en logement, véhicule et carburant ainsi que l'internet sont des déterminants importants de l'engagement dans l'entreprise.

### **1.2.2-Les avantages en nature pour un engagement au travail**

Les différents avantages en nature comme facteur de motivation d'un individu dans l'exécution de ces tâches dans l'entreprise. Une analyse du tableau dans l'Annexe 3 est donc nécessaire.

#### **Dépendance entre les avantages en nature et engagement au travail** (Voir Annexe no 3)

La dépendance est très significative.  $\chi^2 = 72,20$ , ddl = 40, 1-p = 98,99%. N=60.

D'après l'analyse il y a une forte relation existante entre les deux variables, la relation est très significative. Avec le logement, véhicule, carburant ainsi que les fournitures scolaires, le travail deviennent donc importants. Ceci est expliqué par la passion, l'obligation et le devoir moral de chaque individu vis-à-vis de son travail.

D'après la définition les avantages en nature sont constitués par la mise à disposition par un employeur à ses salariés de biens ou de services, soit gratuitement, soit en contrepartie d'une participation du salarié inférieure à la valeur réelle de la prestation. On observe selon le tableau que ces avantages influencent sur l'engagement des travailleurs aux salariés.

Toutefois une relation démontre que les épargnes salariales auraient une relation très significative sur le turnover volontaire au niveau du poste (roulement du personnel). C'est pourquoi le résultat suivant est entrepris.

**Dépendance entre épargnes salariales et turnover volontaire par poste** (voir Annexe 4)

La dépendance est significative.  $\chi^2 = 62,12$ , ddl = 32, 1-p = 98,75%. N=60.

Ce tableau montre que l'épargne salariale a aussi un impact sur le turnover volontaire. Il est favorisé par la volonté d'avancer d'un individu, la monotonie et enfin la lourdeur des tâches. L'insatisfaction se fait donc sentir et pourrait se manifester à cause des éléments ci-cité.

**Section 2- Analyses relative à la rémunération variable**

Nous essayerons maintenant de voir la relation de dépendance entre les rémunérations au travail et la satisfaction au travail. Comme nous l'avons décrit dans le chapitre consacré aux hypothèses, « *Le salaire, les rémunérations collectives et les rémunérations variables liées aux performances sont des déterminants du bien-être au travail* »

**2.1- Une rémunération collective variable est liée à l'ambiance au travail**

Une ambiance ne se définit pas: elle se sent! On sent l'ambiance d'une maison, celle d'une famille; on sent l'ambiance d'un bureau, celle d'une entreprise. Quand l'ambiance est bonne, le travailleur va au bureau avec plaisir et quand elle est mauvaise, il y vient avec paresse et avec moins d'enthousiasme.

Parler de satisfaction au travail revient à parler du bien-être de l'individu dans son milieu de travail. Son bien-être pourrait être influencé par l'existence d'une rémunération collective variable. Nous verrons donc ici en quoi cette analyse est importante.

- **Une rémunération collective variable pour l'épanouissement au travail**

Le lieu de travail est un lieu dans laquelle on cherche à satisfaire les besoins des propriétaires et des supérieurs par l'accomplissement d'une ou plusieurs tâches données. Une rémunération collective variable à ce moment est nécessaire pour motiver les employés. Les résultats de cette affirmation seront comme suit :

**Dépendance entre rémunération collective variable et engagement organisationnel** (voir Annexe 5)

La dépendance est significative.  $\chi^2 = 24,12$ , ddl = 14, 1-p = 94,21%. N=60

La dépendance des deux variables est ici significative, c'est-à-dire que la corrélation entre la variable rémunération collective et engagement organisationnel existent vraiment.

D'après ce résultat obtenu, le partage du succès et la prime d'équipe a une très belle influence sur le respect du travail déjà accompli, de la reconnaissance envers l'entreprise ainsi que l'affection pour l'entreprise de l'individu.

Le partage de succès est donc un facteur clé de l'engagement au travail qu'il ne faut point négliger, car ce paramètre peut affecter indirectement la performance d'une entreprise.

Après avoir analysé les paramètres la rémunération collective variable sur l'épanouissement au travail, passons maintenant à l'influence de la rémunération variable liée à la performance sur le bien-être des travailleurs.

## 2.2- les rémunérations variables liées aux performances pour le bien-être au travail

Les résultats précédents nous ont montré que la satisfaction au travail est liée à la rémunération collective variable. Mais sur quel paramètre les rémunérations variables liées aux performances sont en corrélation avec la variable le bien-être au travail, pour mieux éclaircir cela une analyse sera faite par le tableau suivant.

**Tableau n°13: Dépendance entre l'engagement organisationnel et rémunération variable liée aux performances**

Les rémunérations variables liées à la performance /Engagement organisationnel	Devoir moral	Affection pour l'entreprise	Loyauté envers les supérieurs	Manque d'autres opportunités	Par reconnaissance envers l'entreprise	Respect du travail déjà accompli	TOTAL
bonis au mérite	15	20	15	15	30	35	130
le boni à la commission	1	25	10	0	10	12	58
Prime	15	40	20	10	40	40	165
<b>TOTAL</b>	31	85	45	25	80	87	353

Source : (Auteur ; Juin 2018)

La dépendance est très significative.  $\chi^2 = 19.20$ , ddl = 10, 1-p = 96,32%. N=60

D'après les résultats obtenus, l'existence d'une prime dans un système de rémunération variable lié à la performance d'un individu possède une très forte dépendance entre le respect du travail déjà accompli, la reconnaissance de l'individu envers l'entreprise ainsi que son affection pour l'entité.

D'où la rémunération variable liée à la performance est un déterminant de la satisfaction au travail. Toutefois, cette rémunération possède une face cachée de l'iceberg, car elle peut aussi être source d'insatisfaction.

**Tableau n°14: Dépendance entre turnover volontaire par poste et rémunération variable liée à la performance**

<b>les rémunérations variables /Turnover volontaires par poste</b>	La monotonie	La lourdeur des tâches	Un faible revenu lié au poste	À la volonté d'avancer	L'inutilité du votre	<b>TOTAL</b>
bonis au mérite	25	12	10	22	2	71
le boni à la commission	19	2	5	25	0	51
Prime	40	22	12	40	0	114
bonis progressifs	2	10	2	5	2	21
<b>TOTAL</b>	86	46	29	92	4	257

Source : (Auteur ; Juin 2018)

La relation est significative.  $\chi^2 = 25,32$  ddl = 14, 1-p = 98,12%, N=60. Ici on peut remarquer que, même avec l'existence de différents prime et bonis au mérite pour le travailleur, cela peut ne pas suffire pour le fidéliser à son poste, car il a toujours besoin d'avancer. Son ambition ne se limite pas à une poste où la monotonie devient son quotidien au fur et à mesure que l'entreprise avance.

Ce cas présenté ici est un cas exceptionnel, car, cette circonstance est une annonce d'insatisfaction au poste, mais une annonce de motivation et d'ambition plus grande, de la part de l'individu.

## CONCLUSION PARTIELLE

Lorsque nous avons entamé notre travail de recherches, le postulat de départ était de savoir les effets que produiraient les types de rémunérations sur la satisfaction des employés. De ce postulat, nous avons tiré deux hypothèses qui contenaient des éléments sur les types de salaires et les variables de satisfaction. Ces hypothèses ont fait l'objet de vérification pour pouvoir confirmer ou affirmer notre proposition initiale. L'étude s'est portée sur un nombre d'individus de 60 personnes préalablement observé et questionné à partir de questions ouvertes. La taille de l'échantillon est importante dans la recherche de dépendance et cette dépendance constituerait un élément de vérification scientifique pour notre travail. Plus la taille de l'échantillon est grande, plus l'étude est confirmée. Pour notre part nous avons alors utilisé 60 questionnaires pour pouvoir limiter l'étendue de notre étude.

Les questionnaires de sondage, une fois obtenues de la part des enquêtés, l'étude a tout de suite commencée. Chaque résultat démontre que la pratique d'une certaine forme de rémunération a un impact plus que positif sur la satisfaction des employés dans son travail. En effet il contribue à un engagement organisationnel et à son implication à son travail. C'est pourquoi on a observé que pour influencer la motivation des salariés, des types de rétributions peuvent être adoptés. Ainsi l'étude démontre que pour répondre aux besoins des salariés, les rémunérations variables peuvent être octroyées.

**PARTIE III :**  
**DISCUSSIONS ET PROPOSITIONS DE**  
**SOLUTIONS**

Précédemment nous avons analysé les divers résultats de notre recherche. Ce sont les résultats de plusieurs recherches bibliographiques et pratiques. Cela a été possible grâce à nos méthodes d'enquêtes et de recherche. La partie précédente présente l'ensemble des résultats, à savoir les données statistiques et les données de validations des hypothèses. Ces résultats ont montré des relations significatives entre les facteurs que nous avons mis en relation. Ils ont pu démontrer que des dépendances existent entre les variables corrélées. Les relations de peu significatives à très significatives. Dans ce qui va suivre, nous allons donc discuter de ces résultats et faire une validation de nos hypothèses. Et nous allons achever avec des suggestions et des propositions relatives à notre étude et pour l'entreprise invitée.

## **Partie III : DISCUSSIONS ET PROPOSITIONS DE SOLUTIONS**

Après avoir décortiqué les différents résultats sur les différentes variables, passons maintenant à la discussion des résultats obtenus et des propositions de solution aux différentes failles observez.

### **CHAPITRE I : DISCUSSIONS ET VALIDATION DES HYPOTHÈSES**

Cette étape de la recherche est très importante, car nous sommes amenés à valider scientifiquement nos hypothèses et le rendre universel. Cela implique que cette démonstration sera valable pour tout type d'entreprise et d'organisation. Ainsi nous allons discuter des résultats de la recherche. Il sera divisé en deux parties dont la première section traitera la discussion et les validations des hypothèses et le second analysera les formes et les faiblesses de constater ainsi que les opportunités et les menaces qui se présentent à l'entreprise. Nous voulons faire savoir que les validations se sont focalisées sur les fréquences les plus élevées. Les 3 premiers ont alors été retenus pour affiner notre travail.

#### **Section 1-Discussions et validation de la première hypothèse**

La discussion est une étape cruciale dans les recherches scientifiques et doit souvent retenir l'attention du lecteur. C'est là que l'étude doit être comprise par tous et être standardisée. Ici nous allons donc analyser la véracité de notre étude. Ainsi cette section étudiera la première hypothèse : « **Les avantages sociaux et les avantages en nature, ainsi que les épargnes salariales sont des rétributions considérées adéquates pour satisfaire son personnel surtout dans une perspective future** »

##### **1.1-Les avantages sociaux: des variables d'engagement organisationnel**

Les résultats ont montré que diverses formes de salaire peuvent être mises en œuvre pour augmenter son engagement envers l'entreprise. Ils veulent obtenir plus d'avantages en surplus de leurs salaires de base. 43,3% des salariés sont engagés envers l'organisation ; 58.3% sont reconnaissants envers l'entreprise et 71.7% éprouve du respect pour son travail. 75% donnent de l'importance à leur travail, et 71.7% sont passionnés par celui-ci. Pour **Pierce et al** (2004), le travail est le résultat positif qu'un employé ressent envers son organisation. Ce résultat provient de satisfactions à travers des styles de rémunérations très attractifs. L'homme veut la contrepartie de son travail, et les avantages sociaux y répondent positivement. Leur donner ces avantages lui permettra d'être fidèle à la firme.



### **1.1.1-Les avantages sociaux pour fidéliser**

Les recherches ont montré que les avantages sociaux sont des éléments à considérer pour motiver les salariés. Ils ont besoin d'être socialement protégés et financièrement sécurisés. Les résultats montrent que 91.7% veulent avoir de l'assurance maladie. Surement pour avoir de bonne condition physique et une protection sanitaire continue. Et 70% estiment qu'assurer son avenir en termes de retraite est primordiale. De plus L'assurance vie présente aussi une fréquence élevée montrant une forte nécessité de la part des individus. Selon nos résultats elle influence le niveau de satisfaction des salariés. Une relation significative a démontré que 30 individus respectent son travail s'il bénéficie d'assurance enfants et maladies. De plus 55% seraient reconnaissant envers l'entreprise grâce à l'assurance retraite.

### **1.1.2-Les avantages sociaux et l'engagement au travail**

Les avantages sociaux constituent eux aussi un moteur d'engagement organisationnel. Les résultats ont montré une corrélation forte en ces deux facteurs. Visiblement, l'engagement dans un travail est dépendant du fait d'obtenir des avantages salariaux. Cela est expliqué par les chiffres qui montrent que 43 individus sont passionnés par leur travail et trouvent que le travail est une chose importante. Et plus on les donne des suretés sur leurs enfants plus leur passion pour le travail augmente et il trouve une importance à ce qu'ils font. De même la valeur du travail augmente lorsque l'entreprise opte pour l'assurance maladie (48,3%). Effectivement la loi en vigueur et le code de travail et de prévoyance social stipulent que tous employés ont droit à une affiliation à un système de prévoyance social et sanitaire. Cela constitue donc une stratégie pour fidéliser et rassurer les salariés.

Cette dépendance significative met donc les points sur l'assurance maladie et l'assurance enfant. Chez l'entreprise étudiée, ces deux variables seraient des facteurs de fidélisation envers l'entité et son système entière.

## **1.2 Les avantages en nature pour impliquer les salariés**

Les avantages en nature sont des biens tangibles ou des services que l'individu peut en jouir tant qu'il travaille pour l'entreprise. Ils sont sous forme d'immeuble ou de meuble dont on peut utiliser au quotidien. 86.7% des répondants affirment que le logement est celui qui les intéresse le plus. Une situation dès plus normale vue la difficulté à trouver des maisons où habiter. 68.3% sont intéressés par les véhicules. C'est plus qu'évident puisque ces derniers ayant déjà une maison veulent profiter du confort d'une voiture. Enfin viennent l'eau et l'électricité qui font partie des fardeaux des citoyens malagasy.

### **1.2.1 La jouissance d'avantages en nature dans l'organisation**

Lorsqu'on parle d'avantages en nature, on réfère toujours à un bien de valeur que l'on peut utiliser à notre guise. Effectivement les études précédentes ont pu démontrer nos affirmations. Les avantages en nature comme le carburant et le logement ont une influence importante sur l'engagement des salariés envers son organisation. 50% est reconnaissant envers l'entreprise due à l'existence d'internet dans son moyen d'action. 57,5% ont de l'affection pour l'entreprise et respecte le travail qui est déjà accompli. D'un autre côté le logement aussi affecte une grande reconnaissance à l'entreprise et 43 des personnes interrogées respectent leur travail et sont attachées à la firme.

### **1.2.2 L'usufruit d'avantages en nature pour le travail**

L'entreprise est un ensemble de tâches qui aboutit à un objectif défini. Ces tâches ne seraient pas accomplies s'il n'y avait pas de personnes qui les accomplissent. Afin de les motiver et d'assurer leur bien-être dans l'exécution de leurs tâches, les avantages en nature sont des moyens effectifs à utiliser.

Nous avons pu constater que la corrélation entre la jouissance d'avantages en nature affecte très significativement l'engagement de l'employé dans sa tâche. Cela est observé au niveau de l'importance qu'il donne à son travail. 70% donnent de l'importance à son travail s'il jouit d'un logement comme avantage. De même si vous donnez un véhicule et du carburant à votre salarié sa passion pour le travail augmenterait. On peut en tirer que les logements et les véhicules sont des biens que tous salariés désirent avoir dans l'exercice de sa fonction.

### **1.3-Les économies salariales et le turnover volontaire.**

Un turnover est un roulement de poste ou le changement de service. La constatation de nos résultats montre que le turnover peut être volontaire. Il peut être causé par divers éléments comme la monotonie (81,7%) ; la volonté d'avancer (66,7%) ; la lourdeur des tâches (25%), et le faible revenu lié au poste 16,7%. Nous pouvons ici voir qu'un turnover volontaire peut être la conséquence d'une ancienneté et où le poste est inchangé depuis l'entrée jusqu'à aujourd'hui. Le turnover est surtout lié au poste et non à l'organisation. Il est rare qu'un employé fidèle veuille changer d'organisation. Il a surtout tendance à vouloir progresser.

Au niveau des relations préétablies, l'épargne salariale influence significativement le turnover volontaire par poste. Nous pouvons observer que si l'entreprise

choisit d'opter pour un achat d'action par les salariés, leurs volontés d'avancer influencées (66,7%) mais malgré cela il serait intéressé par la participation au bénéfice et au système d'intéressement salarial. Enfin pour 28 salariés, pour maintenir leurs volontés d'avancer ils sont pour la mise en œuvre du système d'intéressement, la participation aux bénéfices et le plan d'épargne salarial. (70%).

#### **1.4. L'analyse combinée des différents résultats.**

Ayant terminé sur la discussion de nos résultats nous avons pu faire part de nos observations quant à la probabilité de nos assertions. Nous avons pu donc établir que les avantages sociaux et les avantages en nature sont des éléments qui peuvent assurer le bien-être des salariés. Ce sont des stratégies à tenir compte dans le processus de prévision de rémunération. Valoriser l'employé par des rétributions sociales et en nature est des points cruciaux pour augmenter son implication dans son travail et dans toute la vie de l'entreprise.

Lors de nos travaux sur le terrain, la motivation des salariés était très remarquée du fait qu'ils espèrent jouir des styles de rémunération qu'on leur avait posée. Toute l'équipe à différent niveau était ravie du système salarial que nous avons mis en avant au sein de leur entité. Le responsable des ressources estimait ainsi que certains points relevés méritent d'être pris en compte. Effectivement comme dans les temps d'Henri Ford (1903), il expliquait que le salaire est la seule motivation des salariés. A cette époque il n'y avait pas encore d'autres formes de rétributions. Mais aujourd'hui on a pu donc vérifier et justifier que les rétributions sous forme de biens ou de prévoyances peuvent aussi être des sources de motivation et de satisfaction. On ne prétend pas être plus savant que les savants, mais nous voulant mettre un point important sur le fait que d'autres types de rémunérations peuvent être un bon moyen pour retenir les salariés.

Prendre soin de la santé des employés s'avère alors important et aussi que la loi l'oblige. Si une entreprise prend soin de ces employés, c'est sûr qu'il augmentera son taux de fidélisation et diminuer sa fréquence de départ. S'occuper de ses salariés signifie leur octroyer des assurances maladies, des assurances retraite et des assurances enfants. Ainsi en cas d'accident de travail, l'employé n'aura pas de souci à être soigné. Si des maladies arrivent à lui ou sa famille, il n'aura plus à chercher loin, les assurances de l'entreprise sont là pour le garantir. En termes d'assurance enfant, les salariés sont très affectifs envers leurs enfants, ainsi si l'entreprise prend en compte le bien-être des enfants des employés, elle peut être assurée que leurs employés leur seront longtemps fidèles.

Désormais, nous pouvons déterminer que les avantages en nature et les avantages sociaux sont de plus en plus importants dans la politique de fidélisation des salariés. D'un autre côté, les systèmes d'épargne salariaux sont très alléchants pour les employés puisqu'ils auront l'occasion d'avoir des actions au sein d'une entreprise. Le responsable des ressources humaines et les membres du comité de direction doivent estimer la possibilité de cette option.

Cette pratique est très utilisée su Etats Unis et en Europe surtout pour les grandes firmes multinationales coté en bourse. La participation aux bénéfices et le système d'épargne salarial sont très convoités par les salariés. Toute grande firme utilisant donc plus de 700 salariés doit prendre des mesures nécessaires pour mettre en œuvre ce système. Elles peuvent choisir pour un système d'intéressements ciblés, aux avantages d'un certain nombre de salariés choisi sur le lot.

## **Section 2-Discussions et validation de la deuxième hypothèse**

Après avoir analysé dans les détails la première hypothèse, passons alors à la seconde hypothèse pour mieux connaître les facteurs clés de celle-ci. La véracité de l'étude est donc mise en jeu. Cette section mettra donc en exergue la deuxième hypothèse : **« Une rémunération motivante tout au moins mensuellement comme le salaire, les rémunérations collectives variables et les rémunérations variables liées aux performances pour satisfaire son personnel »**

### **2.1- Une rémunération collective variable: facteur d'engagement organisationnel**

Dans le travail en équipe, le but est de réussir ensemble tant par rapport aux objectifs que par rapport à soi-même. D'après les résultats des études faites ci-dessus ,

Le partage de succès ou le boni a performance tienne une place importante (73,3%) dans l'accomplissement dans l'entreprise suivie de l'accomplissement de la prime d'équipe (65,0%) et du partage de profit entre salarier (63,3%) dans une entreprise.

Comme disais l'auteur Frank Piccard « *la réussite appartient à tout le monde* », ce qui nous amène à dire que le partage de succès est de rigueur, car tout le monde a mis du sien pour travailler afin d'atteindre l'objectif de l'entreprise.

#### **2.1.1 La rémunération collective variable pour impliquer le salarié**

Afin de donner le meilleur d'un groupe de travailleur, il faut créer un système qui leur permet de faire s'épanouir professionnellement dans leur domaine. Ce système de

rémunération collective variable selon l'étude faite précédemment nous a montré une liaison entre l'engagement organisationnel.

L'étude a démontré que le partage de succès entre les travailleurs et l'existence d'une prime d'équipe engendrerait une loyauté envers les supérieurs hiérarchiques, un pourcentage de 50 % sur l'effectif total a été constaté sur le tableau d'indépendance des variables. Ainsi, l'atteinte d'un objectif collectif provoquerait chez les travailleurs un climat de confiance prépondérante. Toutefois, le partage de profit entre un groupe de travailleurs peut pousser certains travailleurs à manquer d'autre opportunité dans leurs carrières.

Ainsi donc, la prime d'équipe, partage de succès sont donc des facteurs clés de l'engagement au travail qu'il ne faut point négliger, car ce paramétré peut affecter indirectement la performance d'une entreprise par le biais de l'engagement organisationnel du travailleur.

### **2.1.2 Les rémunérations variables liées aux performances sources d'engagement et désengagement**

Susciter la motivation d'un individu par le biais de la rémunération variable liée à la performance peut provoquer un résultat positif tantôt négatif pour l'entreprise. Pour mieux décortiquer cela, nous allons analyser le côté positif selon le résultat obtenu.

- **Source d'engagement**

L'existence d'une prime liée la performance possède une importante dépendance entre reconnaissance envers l'entreprise et le respect du travail déjà accompli, une valeur de (73,3%) a été constatée au niveau de l'effectif total. Pour motiver un salarié au niveau de son accomplissement au travail, passe par une rémunération variable à la performance, car plus l'individu travaille bien, plus la rémunération augmente aussi.

Les bonis au mérite possèdent une interdépendance avec respect du travail déjà accompli de (52%), ce qui signifie une liaison entre l'employé et le travail qu'il fait. Le poussant ainsi a augmenté son palmarès de travail déjà accompli et ses perspectives futures.

Toute fois le boni à la commission met l'accent sur l'inexistence de la relation (0%) avec le devoir moral du salarié, le poussant ainsi à agir de son propre gré dans l'accomplissement de ses tâches. Ce qui est différent de la relation boni à la commission et l'affection pour l'entreprise de l'individu d'après les résultats analysés.

La relation crée une courbe de valeur par rapport à la rémunération variable liée à la performance et l'objectif de l'entreprise a pour but de mieux motiver les salariés pour booster l'entité.

Les enjeux de la rémunération variable liée à la performance et ses objectifs sont donc aussi importants dans l'entreprise que pour le personnel.

- **Source de désengagement**

Incitez-les salarié avec la rémunération variable toute fois possédée quelque inconvenient au niveau de son engagement au niveau de l'organisation elle-même.

Le système de création de prime peut pousser un individu a toujours avancer dans son domaine de travail et quitter son poste pour trouver un autre travail avec des meilleures primes tout le temps, la valeur de dépendance de (66.7%) entre ces deux paramètres on atteste. Ce système de prime peu donc provoquer à la volonté d'avancer du salarié où la monotonie de la tâche en elle-même selon les tableaux.

En général l'existence de ce résultat de système de rémunération variable lié la performance est un cas exceptionnel, car cette circonstance est une annonce d'insatisfaction au poste, mais une annonce de motivation et d'ambition plus grande, de la part de l'individu. Chose qui n'arrive pas tout le temps, mais qui mérite une réflexion, car ces paramètres doivent entre tenu en compte dans un système de planification de la rémunération.

Le système de la rémunération liée à la performance est devenu un facteur clé pour une entreprise depuis ces dernières décennies afin de mieux atteindre l'objectif de l'entreprise, booster les ressources humaines fessant parties des éléments pour booster l'entreprise.

Cette forme de rémunération est donc importante pour le salarié et l'entreprise dans e vision globale, car il existe un intérêt partagé entre les deux.

Or la face cachée de la rémunération liée à la performance nous a montré les abstraits d'une limite entre les primes et le turnover volontaire du salarié dans l'entreprise.

### **Section 3-Analyse SWOT du système de rémunération variée**

L'analyse SWOT ou matrice SWOT, de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces), est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique. Les expressions équivalentes en langues françaises sont « Force, Faiblesse, Opportunité, Menace » ou FFOM.

En premier lieu, nous allons voir les forces et faiblesses de cette stratégie de rémunération variée et pour finir identifier les opportunités et menaces y afférents.

#### **3.1- Analyse des forces et faiblesse**

Dans tout système de gestion, deux côtés peuvent toujours être distincts ; soit le côté positif qui est bénéfique pour une entité, soit le côté néfaste. En premier lieu nous allons voir les forces du système et en second lieu les faiblesses.

##### **3.1.1-Force du système**

Le système de rémunération variée est une source de motivation pour les salariés dans le cadre de l'accomplissement des objectifs de l'entreprise. Une forte implication des travailleurs aux diverses tâches a été constatée lors de l'analyse des résultats obtenue. L'existence de ce système a permis aux travailleurs de ressentir l'augmentation de l'importance du travail fait, réduisant ainsi les marges d'erreurs on se rapprochant de l'objectif voulu. Une augmentation de la fidélité des travailleurs à l'entreprise aussi a été observée durant l'étude, poussant les travailleurs à rester loyaux à l'entreprise elle-même. Cette loyauté qui boostera l'engagement du travailleur dans l'organisation afin de réduire les vols, les pertes et certaines choses néfastes au bon fonctionnement de l'entité.

Une cohésion entre les hommes et l'entreprise créeront ainsi un sentiment d'appartenance pour chaque individu qui engendrera une bonne ambiance de travail idéal à l'atteinte de l'objectif de la société.

##### **3.1.2-Faiblesse du système**

Toute théorie cependant possède un talon d'Achille et ne peut être parfaite. Sa faiblesse de ce système de rémunération variée se base en premier lieu sur l'existence du risque du turnover ou roulement du personnel, car voulons toujours se surpasser le travailleur chamboulera entièrement l'organigramme et voudra encore plus.

Cette insatisfaction dans tout domaine amènera ce travail à quitter l'entreprise pour trouver une rémunération variée plus meilleure. Si la prime est inférieure, le salarié quittera l'entreprise pour une autre entreprise avec une bonne prime.

Et si le système de rémunération diverse disparaît pendant une durée, le niveau de satisfaction des salariés baissera en fonction de celui-ci, car ils ont été déjà habitués par ce système de prime. L'insatisfaction des salariés entraînera un résultat médiocre par rapport l'objectif de l'entreprise.

Un autre point négatif de ce système aussi réside sur le fait d'une création d'une concurrence déloyale entre travailleurs. Risquons ainsi l'accomplissement du travail d'équipe en général ce qui provoquera des petits groupes de personnes séparés mettant ainsi en péril le système de circulation de l'information dans l'entreprise.

### **3.2- Analyse des Opportunités et Menaces**

Après l'analyse faite des forces et faiblesse de la rémunération variée, on va analyser les opportunités et menaces par rapport

#### **3.2.1-Opportunité du système**

Chaque système possède différentes opportunités tantôt interne ou externe à son environnement. L'augmentation du nombre d'actionnaires minoritaires par le système d'intéressement est l'une des opportunités pour l'entreprise du point de vue de la participation des travailleurs aux chiffres d'affaires de l'entreprise.

Cette méthode a pour but de motiver le travailleur directement pour avoir une augmentation du dividende à partager, un intérêt commun sera donc partagé entre l'entreprise et le salarié pour l'atteinte de l'objectif de l'entreprise.

Dans cette perspective, une augmentation de la productivité future verra le jour en fonction du degré d'engagement organisationnel de chaque salarié dans l'entreprise.

Aussi dans la bonification collective des salariés, une forte cohésion entre salariés permettront un fort travail d'équipe dans chaque groupe de personne. Le système de partage d'information se fera donc facilement et la délégation des tâches simplifier.

#### **3.2.2-Menace du système**

Toutefois la répartition de la rémunération variée devra être limitée, car elle peut engendrer la faillite de la société elle-même si ce système est hors contrôle. Si les besoins en



fonds de roulement normatif sont supérieurs u Fonds de roulement net global l'entreprise sera en difficulté financière ; ce qui peut provoquer sa faillite.

Cette crise financière au niveau de la société peut toutefois inciter les salariés au vol à cause de la baisse du dividende à partager. Si toutefois, la valeur des actions minoritaire baisse en fonction du résultat de l'entreprise.

Au niveau de l'engagement au travail, la passion et le gout de la réussite peuvent être détruits par le sentiment d'avarice formé par le système de rémunération en numéraire.

Pour mieux comprendre l'analyse SWOT ou FFOM, un tableau récapitulatif de l'analyse du système de rémunération variée sera présenté ci-dessous :

## **CHAPITRE II - LES PROPOSITIONS DE SOLUTIONS**

Cette dernière partie est la fin de notre étude. Elle est en effet l'application des recherches que nous avons effectuées. Elle fait partie des résultats escomptés, car elle constitue une sortie ou une résolution par rapport à nos travaux et aux hypothèses préconçues.

En faisant des investigations dans plusieurs ouvrages bibliographiques et numériques, nous avons pu tirer des conclusions sur notre étude.

Les résultats des enquêtes ainsi que des études statistiques ont montré des résultats positifs et ayant confirmé nos hypothèses. Nous avons pu vérifier que des paramètres de la satisfaction au travail sont très dépendant des styles de rémunération.

### **Section 1- Les Conseils par rapport à la conception**

Cette section traite une proposition de stratégie au niveau des styles de rémunérations à adopter. Tout type d'entreprise peut ainsi jouir des bienfaits dans divers styles. Dans la recherche d'une fidélisation des collaborateurs et des employés, nous proposons ainsi des options de salaires variés et mesurés tout en observant la motivation et le bien-être de chaque individu.

Il est important aussi de voir si la méthode adoptée contribue toujours à assurer les attentes du salarié. Dans le cas contraire, la forme adoptée doit être abandonnée ou changée. L'objectif est ainsi la recherche de la meilleure stratégie d'implication par la rémunération.

### **1.1-Pratiquer des styles de rétributions variables à plusieurs niveaux de l'entreprise.**

L'objectif est de motiver les salariés par satisfaction de leurs besoins. Cela peut être des besoins vitaux, utiles ou de sécurités. Malgré qu'Abraham Maslow (1943) prétende que des besoins sociaux et relationnels sont importants pour assurer le bien-être des salariés, nous avons pu observer que les récompenses sont plus influentes sur le degré de motivation des employés.

Ainsi, il convient pour l'entreprise ou l'organisation intéressée de mettre en place une politique de rémunérations variables sans toutefois forcer les capacités de l'entreprise à honorer ces engagements. Certes ce sont des stratégies efficaces, mais il faut être prudent dans leur mise en œuvre pour éviter des problèmes juridiques et financiers à l'entreprise. Les rétributions sous forme d'avantages doivent être prises en considération. Améliorer les formes existantes et ajoutées d'autres styles pour des employés ciblés. On peut opter par exemple pour : l'assurance dentaire, l'assurance vie et l'assurance enfant. Certaines entreprises prennent en charge ces facteurs, mais dans les pays en voie de développement, les assurances vie et retraites sont toujours les priorités.

Nous voulons ainsi donner d'autres mesures que les firmes peuvent utiliser afin de moduler ou d'affiner leurs stratégies de rémunérations. Cette stratégie se basera d'abord sur la mise en œuvre d'une stratégie orientée vers les avantages en nature et les avantages sociaux.

Les avantages en nature représentent l'ensemble des biens ou services qu'un employeur fournit à ses salariés de manière gracieuse ou équivalente à une très faible redevance. Ils constituent un élément de rémunération et sont donc imposables sur le revenu. Leur évaluation se fait d'après leur valeur réelle, mais certains peuvent être évalués forfaitairement. Il convient alors de souligner que les avantages en nature peuvent rendre service à un employé et à le rendre plus performant dans son action. Ces diverses stratégies et éléments peuvent être tenus compte : Le logement, ou logement de fonction qui est définie comme un lieu habitable pour le travailleur pour assurer un confort de vie. Les véhicules et les services annexes qui facilitent les déplacements urgents et l'accès à des lieux d'exploitation lointaine. Ces deux premiers éléments sont les plus attendus par les salariés. Néanmoins on peut aussi attribuer des nourritures, des appareils de nouvelles technologies, des voyages, des loisirs, des vêtements ou des systèmes de restauration. Cependant ils

résultent d'accord entre l'employé et l'employeur. Les avantages doivent être consentis par l'employeur pour l'employé.

Au niveau de la politique basée sur les avantages sociaux, ces derniers sont plus que nécessaires et utiles. En effet les dispositions et lois en vigueur contraignent les entreprises à insérer des avantages sociaux dans la rémunération des employés. Le code de travail stipule l'octroi d'un système de prévoyance sanitaire (OSTIE) et social (CNAPS). Dans nos recherches, les avantages les plus convoités sont l'assurance maladie l'assurance retraite et l'assurance enfants. En quatrième position vient l'assurance vie.

Il faut donc que la stratégie de l'entreprise s'étale autour de ces quatre points et de l'évoluer en fonction des besoins communs des salariés. Des options comme ce qui suit sont alors à envisager. L'option d'un régime de pension agréée, l'épargne de retraite qui permet de reporter l'impôt sur les sommes perçut à la retraite. Pour aller plus loin dans le futur, il y a aussi l'assurance vie en cas d'accident ou de décès au cours d'un voyage d'affaires ou d'un travail dangereux.

En ce qui concerne le travail et la vie personnelle, l'assurance automobile et l'assurance des occupants peuvent être envisagées. Mais encore d'autres catégories d'avantages sociaux peuvent être données, mais en fonction des besoins de chaque individu. D'abord, choisir une assurance bancaire pour des transactions à taux réduites, les rabais pour employés en cas d'achat dans les fournisseurs locaux, l'octroi d'un service juridique avec zéro coût ou un cout minime.

L'assurance pour les soins de longue durée qui aident à payer les coûts des soins ; le télétravail pour travailler à domicile ou encore les programmes de paiement des frais de scolarités. Au niveau des congés, il y a la sélection d'un : congé payé, les vacances, congés maladies, congé parental (forger un lien avec la famille), les prestations d'invalidités et les autres congés possibles, mais payés.

### **1.2-Mettre en place un système d'épargne salariale et de rétributions collectives pour augmenter l'implication au travail**

Cette section va alors parler de l'objectif principal de notre étude qui a pour but de maintenir et de cultiver la motivation et le bien-être des employés ç travers les styles de rémunérations. Comment alors impliquer les salariés ? La réponse à cette question est donc que des stratégies d'épargnes ou d'intéressement peuvent être utilisées pour l'accomplir.

Les épargnes salariales constituent des stratégies visant à intégrer l'employé dans le processus de gouvernance et d'exploitation. Cela augmentera son niveau de responsabilité et il va être motivé par la fructification de son placement. A titre de proposition, nous voulons suggérer l'application d'un partage de profit.

D'abord, l'intéressement qui est un mécanisme de la participation aux résultats de l'entreprise. Elle constitue un système souple qui a pour but d'associer les salariés d'une manière étroite à l'entreprise et ses performances. Pour Patrice Roussel (op, citation P.15) *« L'intéressement est une rémunération efficace devant refléter et mettre en valeur le potentiel des salariés »*.

Les salariés qui ont besoin de compléments de rémunérations immédiats, seront particulièrement intéressés par la disponibilité immédiate de cette politique. Cette politique motive le personnel, renforce le sentiment d'appartenance et de solidarité et améliore le climat social ainsi que la sensibilisation aux réalités économiques. Ensuite le plan d'épargne qui est un dispositif facultatif, mais peut s'adresser à tous les salariés. C'est un système d'intéressement global et généralisé.

De plus, le plus intéressant est l'actionnariat salarié ou la participation au capital. Elle permet d'aller au-delà de la participation aux performances de l'entreprise et à la constitution d'un patrimoine. Enfin la participation offre un complément de rémunération suivant la performance de l'entreprise et défiscalise la rémunération calculée. L'intéressement offre un complément et assure une motivation en parallèle avec les dirigeants. Les stocks options offrent la possibilité d'acheter des titres ou de souscrire ça des achats de titres. Enfin les épargnes salariales donnent la possibilité de constituer une épargne individuelle au sein et avec l'aide de l'entreprise défiscalisée.

En dernier lieu les rémunérations collectives qui se définissent par des primes de rendement collectif visant à faire intéresser tout l'ensemble d'un groupe au sein d'un service ou d'un département. Cela peut être par objectif, par rendement, par équipe, et les gains de productivités.

D'un autre côté l'octroi de prime, de bonis progressifs, les bonis au mérite et à la pièce sont très convoités et peuvent éventuellement être des facteurs de fidélisation des employés. Cela stimule la créativité, la gestion de l'équipe et la productivité.

## **Section 2 - Suggestions pour l'entreprise et son fonctionnement**

Cette section examinera les propositions relatives à notre thème pour l'entreprise où nous avons fait notre recherche. Il nous est utile de rappeler que le style de rémunération au sein de l'entreprise est déjà performant et arrive à assurer la rétention des salariés. Cependant il est utile ici pour nous de proposer des moyens afin que l'entreprise puisse gérer son équipe d'une manière optimale.

### **2.1-Amélioration des ressources humaines par la formation**

A partir de nos analyses de forces et faiblesses ainsi que des menaces et des opportunités, ces recommandations visent à améliorer l'exploitation de l'entreprise par rapport à un système de rémunération centré vers la participation.

Il est nécessaire que le personnel arrive à suivre le changement que l'environnement que l'entreprise lui exige. Des formations leur sont donc indispensables pour une meilleure immersion dans l'accomplissement de leur activité, ainsi il se sentira toujours indispensable dans l'exécution de leur tâche.

Il faut donner l'opportunité à chacun des employés de développer leur sens de la créativité et de leur sens de responsabilité à travers ces formations. Cela est nécessaire pour entretenir un bon niveau de satisfaction à travers un management participatif laissant place à l'épanouissement au travail.

Il faut donner les potentialités aux salariés de suivre une formation appropriée, cela suppose que le personnel nouveau ou ancien a besoin de formation due à l'existence de nombreux facteurs :

- Développement de la technologie ;
- Rénovation et recyclage ;
- Amélioration de la qualification ;
- Amélioration de la rentabilité ;
- Manque de spécialisation ;
- Manque de pratique et d'expérience.

Tous ces éléments peuvent apporter une amélioration dans la gestion des hommes en motivant le personnel pour l'accomplissement de leurs tâches. Cette motivation peut apporter satisfaction au personnel au niveau psychologique et social.

Pour concevoir cette formation, les responsables doivent :

Faire l'étude de l'exécution des programmes d'orientation pour le nouveau personnel et de collaboration et la détermination des cours de formation pour tout le personnel

Mettre au point les détails relatifs à tous les programmes de formation à adapter par rapport aux résultats à atteindre (évaluations) ;

Établir un programme de recyclage ou d'amélioration pour le personnel ancien (atelier, séminaire) ; Faire des promotions des initiatives à caractère d'entraide ou d'assistance (mutuelle, fonds sociaux, colonie de vacances).

Organiser des cérémonies pour des remises de décorations et médailles de travail pour les simples salariés et non les cadres

Faire des nominations ou réaliser des initiatives dans le domaine de l'information et de l'éducation.

Il faut procéder à la formation interne des salariés pour qu'ils puissent être polyvalents, ce qui favorisera l'interdépendance. Cela permettra à deux ou plusieurs employés (ou groupes) de coopérer et de prendre des décisions communes pour pouvoir remplir leurs propres fonctions, œuvrer dans un même objectif et s'assurer d'une relation satisfaisante et agréable entre chaque individu. L'objectif est donc le maintien d'un climat favorable à tous, de faire sentir l'accomplissement et les motiver à rester dans l'entreprise.

## **2.2-La gestion de carrière**

À travers un style de management, chaque individu veut montrer son potentiel, tous motivé par le désir d'être reconnus ou récompensés au travail. Il appartient donc à la fonction RH de s'assurer d'une juste démarcation dans l'exécution d'un style de participation par la rémunération.

Certes la rétribution participative est source d'engagement envers l'entreprise, ainsi il ne faut pas oublier qu'il présente certaines limites. Donc pour faire face à ces limites, nous préconisons le renforcement de la gestion des carrières par l'utilisation de bilan de carrière à tous les niveaux de responsabilité.

Il faut savoir que le bilan de carrière est un outil de gestion de carrière orienté vers le changement, un outil d'aide à la décision relative aux ressources humaines. Il consiste donc à

identifier les atouts et limites du salarié, et évaluer ses compétences et ses motivations. Valider des axes de progression professionnelle et personnelle pour préparer une évolution pertinente et motivante. Et enfin, construire un projet professionnel.

Au sein de cette entreprise, elle peut se pratiquer au niveau de chaque point de vente afin de maintenir un certain niveau de satisfaction au travail.

### **2.3-Faire participer davantage les salariés à un niveau plus élevé**

Celle-ci va découler sur deux voies à savoir l'intéressement simple des salariés et l'intéressement des cadres supérieurs. Cette proposition est nécessaire dans le cadre d'une bonne gouvernance et dans la recherche de performance continue.

Au niveau des cadres supérieurs, ce système serait un intéressement au profit. Elle consistera donc à responsabiliser davantage les cadres, afin qu'ils puissent s'intéresser davantage à l'avenir et au bien-être de la société à différent niveau : pérennité, la sécurité, la préservation du patrimoine et la protection des actifs.

Nous parlons ici donc de participation au capital. Cela va donc consister à faire participer le cadre aux bénéfices de l'entreprise. Une partie de son salaire sera versé à titre de réserves dans les capitaux propres de l'entreprise afin d'augmenter le capital.

Le bénéficiaire de la participation recevra ainsi des bénéfices résultants des profits annuels ou pertes de l'entreprise.

Ceci est dans le but d'une responsabilisation mutuelle des cadres et des propriétaires à la bonne marche et à la viabilité future de l'entreprise. On pourrait penser à une participation de chaque gérant des points de vente et agence, tendant ainsi vers l'actionnariat au niveau de la société.

Au niveau des simples salariés, on parlerait de système d'intéressement salarié. Cela a pour objectif de motiver chaque salarié à s'investir davantage, à chercher toujours plus de moyens de satisfaire les besoins fondamentaux.

On affectera donc des objectifs à chaque salarié et un seuil de bénéfice accordé pour chaque objectif atteint (exemple : Nombre de cartes crédit, internet vendu, mobile, Production journalière selon les normes.) Chacun se trouverait dans une situation, où travailler dur devient une passion. Il y aura ainsi une recherche constante de la performance individuelle et collective.

## CONCLUSION PARTIELLE

Dans cette dernière partie de la recherche, nous avons tenté dans un premier temps de déterminer la viabilité des résultats.

D'abord, notre première hypothèse précise que « **Les avantages sociaux et les avantages en nature, ainsi que les épargnes salariales sont des rétributions considérées adéquates pour satisfaire son personnel surtout dans une perspective future** ». Nous avons pu vérifier cette hypothèse par la détermination de relation de dépendance entre les variables et les sous variables. Les avantages en nature et les avantages sociaux sont source de satisfaction dans le travail au sein d'une entreprise. Nous pourrions alors établir une formule que lorsqu'un individu est récompensé avec diverses rétributions sous forme de biens ou de service comme les assurances maladie, assurance vie, les logements, les véhicules, les loisirs, les épargnes salariales ; cet individu ou ce groupe d'individu seront engagés dans son travail et envers la firme.

Ensuite notre deuxième hypothèse stipule que « **de manière ponctuelle satisfaire les salariés afin de les motiver doit impérativement passer par des rémunérations qui motivent tout au moins mensuellement comme le salaire, les rémunérations collectives variables et les rémunérations variables liées aux performances.** » Cette assertion confirme lorsque nous cette hypothèse se confirme, lorsque nous avons déterminé qu'il était possible de renforcer l'engagement de l'individu ou d'un groupe d'individu à travers des rémunérations collectives variées et des rémunérations collectives liées à la performance. Cela implique l'affection de l'individu pour son travail, l'augmentation de sa perception de son travail, l'augmentation du niveau de perception de son travail. Cependant les épargnes salariales et les rémunérations liées à la performance pourraient aussi être source d'insatisfaction dans la mesure où il pousserait le salarié à vouloir changer de poste, dû à la monotonie, et à la volonté d'avancer. De même les primes collectives et les bonis par pièces peuvent susciter la volonté de changer de poste ou même d'entreprise. Enfin les propositions que nous avons émises, découlent de notre propre recherche. Elles sont surtout orientées vers la pratique de rémunérations variables par participation, la gestion des carrières, le maintien de la motivation par la satisfaction et la participation des salariés à différents niveaux. Nous pourrions ainsi prétendre que « **la pratique de rémunération variable et participative est un moyen adéquat pour s'assurer du bien-être et d'une meilleure performance humaine, car il accroît et motive son engagement au travail et envers l'organisation** »



## CONCLUSION GENERALE

Il est clair que la gestion des ressources humaines tient une place essentielle dans la conduite et la gestion d'institution. Les individus composants une entité ou une organisation donnée, sont les rouages de celle-ci et constituent le mécanisme qui fait fonctionner l'entreprise. Plusieurs penseurs et praticiens sont persuadés que le capital humain est un atout majeur à ne pas perdre de vue si on veut maintenir l'entreprise.

La plupart des gouvernants des firmes et les leaders d'organisation sont d'accord qu'une bonne gestion appropriée des moyens humains constitue un des facteurs clés de la réussite organisationnelle. Discerner donc ainsi des moyens pour optimiser les ressources humaines devient une occupation irrésistible pour une entreprise en pleine transformation et en plein changement au cœur de son milieu. Les questions divergent souvent vers la suivante : comment inciter le personnel pour s'assurer d'une continuité de production optimale ? Comment garantir leur aisance au travail pour qu'il reste travailler pour la firme ? C'est dans cette optique que notre thème a donc été orienté.

La recherche de réponse à ces questions a suscité notre attention. C'est pourquoi nous avons choisi le thème « **IMPACT DE LA REMUNERATION SUR LA SATISFACTION DES SALARIES** ». Ce thème couvre deux grandes importances. La première est qu'il cherche à démontrer s'il existe un lien entre la variation du style de rémunération et la satisfaction de l'homme au travail. La seconde est qu'il cherche à affirmer que les formes de rémunérations pourraient être un moyen pour s'assurer du bien-être de l'individu au travail pour qu'il soit motivé à continuer à travailler et à être plus productif. Nous sommes parties du fait que les styles de rémunérations peuvent influencer les comportements de l'homme dans son milieu de travail. Cela suppose que les formes et les stratégies de rémunérations sont des facteurs de satisfaction ou d'insatisfaction.

À partir des théories et des concepts des divers auteurs, relatives à la considération de l'homme au travail, nous avons pu identifier l'existence supposée des formes de récompenses dans les théories et de ces liens avec les théories sur la satisfaction au travail, suivant les paramètres retenus.

À partir des études théoriques, nous avons pu tirer le postulat suivant que : « **la satisfaction au travail est influencée par le niveau de salaire octroyer aux salariés** ». Il suppose une certaine relation de dépendance entre les caractéristiques de la rémunération et

celui d'un état de satisfaction au travail. En effet une question se pose « *Dans quelle mesure pourrait-on concilier la rigueur entre la rémunération des salariés et leurs satisfactions au travail ?* »

De cette question découlent deux hypothèses dont la première stipule que **les avantages sociaux et les avantages en nature, ainsi que les épargnes salariales sont des rétributions considérées adéquates pour satisfaire son personnel surtout dans une perspective future.** Cela connote une manière de fidéliser le salarié dans le long terme afin de l'engager plus profondément dans les activités et la vie de l'entreprise. Il ne se considèrera plus comme une machine, mais comme une personne qui contribue à la bonne marche de l'organisation. Ils auront un futur sur et adéquat par rapport à l'entreprise.

Ensuite nous estimons que : **de manière ponctuelle satisfaire les salariés afin de les motiver doit impérativement passer par des rémunérations qui motive tout au moins mensuellement comme le salaire, les rémunérations collectives variables et les rémunérations variables liées aux performances.** Ce sont des éléments ponctuels, c'est-à-dire des moyens mis en œuvre pour satisfaire les employés dans l'accomplissement hebdomadaire de leurs tâches. On pourrait ainsi considérer une allocation des ressources et déterminer quelles formes sont les plus adéquates pour telle ou tel type de structure, d'activités ou de types d'employés.

Pour ce faire et afin d'approuver nos hypothèses, des démarches ont été entreprises pour arriver à une conclusion acceptable et observable scientifiquement. Nous avons donc ainsi suivi la méthodologie IMMRED, qui consiste à formuler des hypothèses et à montrer ensuite la viabilité ou la vérifiabilité de celle-ci. Elle suit généralement une démarche rigoureuse, qui est adéquate pour la présentation d'une recherche déductive. Cette méthode postule pour I : +\*\*Introduction où l'on formule le contexte de l'étude, les problèmes et les hypothèses. M : Les matériels dans lesquels on présente les outils utilisés pour accomplir la recherche. M : Les méthodes qui présentent les procédés d'analyse et de traitement des données. R : Les résultats qui étalent les aboutissements attendus de la recherche et enfin D : Les discussions et la validation des hypothèses de l'étude.

Les matériels comprennent la présentation de la zone d'étude, qui pour nous, ici, est le géant de la communication à longue distance. Il s'agit d'ORANGE Madagascar, spécialisée dans la vente de crédit, de connexion internet et de téléphonie mobile. Nous l'avons choisi, car elle semble la plus adaptée à la recherche due à la diversité de la population résidente.

Elle abonde de potentiel humain et son ampleur constitue une zone d'étude idéale pour une étude orientée vers la satisfaction en entreprise. Ensuite, nous y avons présenté les théories de bases relatives à notre recherche, qui est orientée vers les formes de rémunérations (les avantages sociaux, les avantages en nature, les épargnes salariales, les rémunérations collectives variables, les rémunérations variables liées à la performance Le salaire) et les indices de bien-être ou de satisfaction au travail (Turnover, absentéisme, engagement organisationnel et Rendement au travail,). Le prélude de ces concepts a été nécessaire, car de là découlent les variables d'étude.

Ensuite les méthodes comprennent, les procédés de collecte de données et les méthodes d'analyse. La quête des données a débuté par la recherche documentaire animée par la recherche bibliographique, dans les librairies, appuyées par les sites web. Cela est nécessaire pour se limiter sur les théories et conduire les concepts restant encore à vérifier. C'est seulement après que nous avons fait une descente sur terrain. Nous avons eu recours ORANGE Madagascar, pour effectuer notre recherche. Cette entreprise nous a accueillies et c'est lors de nos observations que nous nous sommes aperçus que son efficacité est liée à l'épanouissement de son personnel dans l'entreprise. Cet épanouissement est à première vue dû à la flexibilité des supérieurs et à la présence d'un système de partage et de récompense collectif liée à la performance d'une équipe, de l'écoute et du partage. Nous avons ainsi pu confirmer facilement notre étude auprès de quelques salariés à l'aide d'un questionnaire d'entretien. À partir des réponses obtenues des entretiens, nous avons établi un questionnaire d'enquête par sondage pour quantifier les réponses devenues standard. Une fois les réponses obtenues, l'analyse peut commencer. Elle commence généralement par le rassemblement des données obtenues, la classification et le traitement statistique à l'aide d'un logiciel destiné à ce type de traitement. Cependant, notre étude présente des limites. D'abord elle est limitée sur deux concepts, dont « La rémunération » et « la satisfaction au travail ». Cela a été nécessaire, pour que l'étude ne se perde pas trop dans les écrits et pour que les récepteurs de l'étude puissent interpréter rapidement le contenu de l'étude. De plus, les limites physiques en temps et en heure étaient aussi de mise rendant la recherche difficile à entreprendre.

Les résultats de cette longue démarche ont alors montré des sous variables de la rémunération à prendre en compte. Les réponses préliminaires, comparées constamment aux théories existantes ont montré que les avantages sociaux comprenaient les plans de retraites, les assurances enfants, les assurances maladie et assurance vie. Les avantages en nature sont constitués par les biens comme les logements, les véhicules, les loisirs, l'eau et l'électricité, et

d'autres matériels comme le téléphone, ordinateur et internet. Les épargnes salariales sont l'ensemble de la participation aux bénéfices ; l'intéressement, l'achat d'action par les salariés, et l'abonnement. Enfin les rémunérations collectives comprennent : le partage des profits, des gains de productivité, la prime d'équipe ; le partage du succès, la prime de rendement et les bonis discrétionnaires.

Les sous variables des indicateurs de satisfaction sont, via les enquêtes. Le turnover volontaire serait dû au salaire insatisfaisant, un désaccord avec les collègues, un désaccord avec les supérieurs. Une autre offre intéressante existe ailleurs. Le travail est stressant. L'horaire est instable. La pression et l'ignorance des autres. Le turnover volontaire par poste : à la monotonie ; la lourdeur des tâches ; un faible revenu lié au poste. À la volonté d'avancer ou à l'inutilité. L'absentéisme volontaire favorisé par la fatigue, la mauvaise entente avec les supérieurs, la mauvaise entente avec les collègues, un travail pénible et la diminution de l'enthousiasme. L'engagement organisationnel : une obligation morale, une affection pour l'entreprise, la loyauté envers les supérieurs, le manque d'autres opportunités, par reconnaissance envers l'entreprise, le respect du travail déjà accompli. Enfin l'engagement au travail ; une obligation morale, un devoir moral, une passion, un travail important, un travail excitant, ou pas d'autres options. Le rendement 70 %, .90%, 100%, qui n'est pas quantifié objectivement.

Les résultats relatifs aux hypothèses ont donc montré que les avantages sociaux et les avantages en nature. De même, les épargnes salariales, les rémunérations collectives variables, influencent l'engagement organisationnel et l'engagement au travail. Les rémunérations variables peuvent susciter le départ de l'entreprise due à une insatisfaction au niveau des salaires ou de la pression. De plus les épargnes salariales susciteraient la volonté de changer de poste. Les autres variables n'étant pas corrélées avec le style. Nous constatons donc que la forme de rémunération influence beaucoup le niveau de satisfaction des travailleurs à différents niveaux. Il constitue une manière de diriger afin de promouvoir l'innovation et la qualité d'un personnel qualifié en constante évolution avec la société et son milieu de travail. Trois variables de l'indice de satisfaction montrent le plus de dépendance, dont l'engagement organisationnel, l'engagement au travail, le turnover volontaire par poste et le turnover volontaire par rapport à l'entreprise. L'engagement organisationnel, traduit une affection pour l'entité, un dévouement et un respect de travail accompli, et des supérieurs hiérarchique, propriétaires ou simples dirigeants. L'engagement au travail se traduit par un amour de ce qu'on fait, de la caractéristique du travail, de sa perception par rapport à celui des

autres les salariés d'ORANGE en font l'objet sans s'en rendre compte, de même les supérieurs. Si tels sont les résultats de l'étude, pour en discuter nous avons ainsi émis que l'aspect des rétributions est donc une source de satisfaction. Donner à l'agent un certain niveau de privilèges pour susciter l'innovation est idéale pour l'engager dans son travail. La productivité serait ainsi assurée par une forte contribution de chacun dans la vie productive de l'entreprise. Suite à cette étude rigoureuse marquée par une démarche scientifique assez objective, nous avons fait les offres suivantes à l'entreprise receveur : l'amélioration des ressources humaines par les formations, la gestion de carrière et la promotion de l'intéressement salarié et de la participation des cadres. Pour les autres intéressés, nous proposons, la pratique intégrée du style participatif salarial afin de susciter l'innovation et l'avancement vers de nouveaux horizons. Cela se fait par la responsabilisation des salariés, les récompenses individuelles et collectives et la participation aux pertes et aux bénéfices de l'entreprise. Nous tirons de cette étude que la rémunération et ses dérivées contribuent au bien-être du salarié qui est davantage engagé au travail et envers l'entreprise. Pour nous la rémunération ne se limite donc pas seulement au simple fait de donner de l'argent en contrepartie du travail fourni. Elle constitue en grande partie un ensemble de rétribution permettant d'assurer, de fidéliser et de motiver les salariés. Ces composantes sont les avantages sociaux, les avantages en nature, les épargnes salariales, les rémunérations collectives variables, les rémunérations variables liées à la performance et enfin le salaire de base proprement dit. Les formes de rémunérations sont donc garant de la satisfaction au travail à travers un engagement organisationnel, déterminé par le respect du travail accompli et l'affection pour l'entreprise ainsi que la reconnaissance envers l'entreprise. Ensuite par un engagement au travail axé vers la passion du travail, et l'augmentation de la perception de son importance. Cependant il est important de souligner qu'il n'est pas seulement déterminant de la satisfaction, mais aussi de l'insatisfaction, concrétisée par une insatisfaction liée au poste à cause de la monotonie, mais surtout de l'ambition à la volonté d'avancer

**Bref, les formes de salaire sont des styles variés, simples et flexibles, malgré ses limites. Il peut être un moyen très efficace pour satisfaire les employés afin de les fidéliser à rester longtemps dans l'entreprise, à les motiver pour accroître la productivité. Varier et affiner les rémunérations sont donc des politiques attractives, cela influence le bien-être de l'homme à différents niveaux de manière positive et pourrait procurer à l'entreprise et aux dirigeants un avantage de profit et une réussite humaine étendue »**

## BIBLIOGRAPHIE

**AON Hewitt** « Les avantages sociaux : trouver la bonne combinaison », 2010

**Armstrong, T.B.**, « Job Content and Context Factors Relates to Satisfaction of Different Occupational Levels », Journal of Applied Psychology.1991, Vol.55, 57-65.

**BLAKE, Robert R et MOUTON Jane S. (1964)**, « The Managerial Grid», Gulf Publishing Company, Houston, Texas, 340 p

**BURTONS** « Les formes de rémunération du personnel » chap 11-2

**CDG** « AVANTAGES EN NATURE » Int/Base doc/8-5. Avantages en nature 2016

**DELAVALLEE Eric (janvier 2011)** - « La rémunération : un facteur de motivation ? » Site « Question de management »

**FOUCHER, R.**, "Concept et Mesure de La Satisfaction au Travail et des Besoins Relies au Travail ". These de dontorat en psychologie. medit, 1980.

**GUERRERO S** : « Les outils des ressources humaines : les savoir-faire essentiels en gestion de ressources humaines » Ed Dunod, Paris, 2004, P126

**HERZBERG F, MAUNSNER B ET SNYDZEMANN B.B. (1959)**, « The motivation to work », New York, John Wiley

**HERZBERG Frederic (2002)**; « One more time; How to motivate employees»; Harvard Business review Press; 13pages.

**LOUART Pierre (2015) Encyclopédie des Ressources Humaines**, « La communication et ses théories au regard de la GRH » - 2ème édition - Editions Vuibert

**MASLOW Abraham. H (1954)**; « Motivation and personality»; Publisher Inc.; 328p

**McGregor Douglas (2006)**, « The human side of enterprise », Edition Hardcover; McGraw-Hill; 480p.

**Michel Tremblay, Denis Chênevert, Bruno Sire** « Déterminants et efficacité des stratégies de rémunération » Document de travail 18-2001, Juillet 2001

**ROUSSEL Patrice (1996)** - « Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail » - Editions Economica

## **WEBOGRAPHIE**

**<http://www.orange.mg>. Année 2018**

**<https://www.cairn.info> juin 2017**

**<https://www.piloter.org/performance-entreprise/GRH-gestion-ressources-humaines.htm>  
juin 2018**

**<https://www.petite-entreprise.net> › Gérer son entreprise , juin 2017**

**[www.foad-mooc.auf.org](http://www.foad-mooc.auf.org) , juin 2017**

**[www.henallux.be/gestion-des-ressources-humaines](http://www.henallux.be/gestion-des-ressources-humaines) , mai 2018**

**<https://www.studyrama.com> , mai 2018**

**[gestion.parisnanterre.fr](http://gestion.parisnanterre.fr), juin 2018**

## ANNEXES

### **Liste des annexes :**

Annexe n 1 : Les différentes formes de Rémunérations.....	xi
Annexe n° 02: Dépendance entre avantages en nature et engagement organisationnel .....	xii
Annexe n° 03: Dépendance entre les avantages en nature et engagement au travail.....	xiii
Annexe n° 04: Dépendance entre épargnes salariales et turnover volontaire par poste.....	xiv
Annexe n° 05: Dépendance entre rémunération collective variable et engagement organisationnel.....	xiv
Annexe n° 06 : Récapitulatif SWOT ou FFOM:.....	xv
Annexe n° 07 : Questionnaire par sondage .....	xvi



## Annexe no 1 : Les différentes formes de rémunération

						Avantages sociaux : Plan de retraite...							
						Aantages en nature: Voiture téléphone, ordinateur							
						Epargne salariale: Plan d'épargne entreprise, abonnement, action							
						Rémuneration collective variable: : interressement , participation aux benefices							
						rémunération variable liées aux performances: primes, bonus ...							
						Salaire							

*Source : Guerrero S : « Les outils des ressources humaines : les savoir-faire essentiels en gestion de ressources humaines » Ed Dunod, Paris, 2004, P126*

## Annexe no 2

### Dépendance entre avantages en nature et engagement organisationnel

Les avantages en Nature/Engagement organisationnels	Obligation	Affection pour l'entreprise	Loyauté envers les supérieurs	Manque d'autres opportunités	Par reconnaissance envers l'entreprise	Respect du travail déjà accompli	TOTAL
internet	5	30	20	5	35	35	130
Carburant	10	15	10	12	37	37	121
Loisir	2	15	5	0	15	15	52
Électricité et eau	12	25	14	15	32	35	133
Aliments	12	20	12	10	20	24	98
véhicule	15	30	15	17	38	35	150
Fournitures scolaires	0	5	5	0	5	15	30
Logement	15	40	25	15	40	35	170
TOTAL	71	180	106	74	222	231	884

Source : (Auteur ; Juin 2018)

### Annexe no 3

#### Dépendance entre les avantages en nature et engagement au travail

Les avantages en Nature /Engagement au travail	Une obligation	Un devoir moral	Une passion	Un travail important	Un travail excitant	Vous n'avez pas d'autre option	<b>TOTAL</b>
Fournitures scolaires	5	20	25	25	4	5	84
Carburant	10	12	27	35	0	10	94
Électricité et eau	5	12	35	27	5	20	104
internet	13	15	12	24	5	0	69
véhicule	12	24	30	30	12	10	118
Aliments	5	7	12	7	5	0	36
Loisirs	10	0	5	4	4	0	23
Logement	15	29	30	42	5	15	136
<b>TOTAL</b>	75	119	176	194	40	60	664

Source : (Auteur ; Juin 2018)

**Annexe no 4 : Dépendance entre épargnes salariales et turnover volontaire par poste**

<b>épargnes salariales /Turnover volontaires par poste</b>	<b>La monotonie</b>	<b>La lourdeur des tâches</b>	<b>Un faible revenu lié au poste</b>	<b>A la volonté d'avancer</b>	<b>L'inutilité du votre</b>	<b>TOTAL</b>
l'intéressement	42	12	7	39	4	104
l'achat d'actions par les salariés	25	14	7	35	4	85
Abonnement	9	5	12	0	10	36
l'attribution gratuite d'actions aux salariés	37	22	12	37	4	112
la participation aux bénéfices	42	15	12	40	4	113
les plans d'épargne salariale	50	15	10	39	4	118
<b>TOTAL</b>	<b>205</b>	<b>83</b>	<b>60</b>	<b>190</b>	<b>30</b>	<b>568</b>

Source : (Auteur ; Juin 2018)

**Annexe no 5 : Dépendance entre rémunération collective variable et engagement organisationnel**

<b>Rémunération collective /Engagement organisationnelle</b>	<b>Devoir moral</b>	<b>Affection pour l'entreprise</b>	<b>Loyauté envers les supérieurs</b>	<b>Manque d'autres opportunités</b>	<b>Par reconnaissance envers l'entreprise</b>	<b>Respect du travail déjà accompli</b>	<b>TOTAL</b>
le partage du succès	23	27	34	34	5	12	135
le Partage des profits	10	15	30	37	4	4	100
la prime d'équipe	15	27	34	34	7	0	117
la prime de rendement	12	22	15	22	7	10	88
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>91</b>	<b>113</b>	<b>127</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>440</b>

Source : (Auteur ; Juin 2018)

### Annexe no 6 : Récapitulatif FFOM

FORCE	FAIBLESSE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Source de Motivation</li> <li>• Augmentation de la fidélité face à l'entreprise</li> <li>• Augmentation de l'importance du travail</li> <li>• Forte implication organisationnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de turnover</li> <li>• Insatisfaction du salarié à toujours vouloir plus</li> <li>• Réduction de la satisfaction en cas d'absence de prime</li> <li>• Concurrence déloyale entre salariés</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation du nombre d'actionnaires minoritaires</li> <li>• Augmentation de la productivité future</li> <li>• Augmentation du travail d'équipe par bonification collective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de faillite de l'entreprise</li> <li>• Vol au sein de l'entreprise en cas de la baisse du chiffre d'affaire</li> <li>• Naissance du sentiment d'avarice et diminution de la passion du travail</li> </ul>

Source : (Auteur ; Juin 2018)

## Annexe no 7

### QUESTIONNAIRE (SONDAGE)

Votre collaboration nous sera d'une grande utilité. Soyez assuré (e) que les réponses seront tenues confidentielles

#### INFORMATIONS GENERALES

##### Reponses obligatoires

###### 1. PROFIL POSTE

- ☐ 1. Chef de département   ☐ 2. Chef de service  
☐ 3. Simple employé

###### 2. NOM DU POSTE

###### 3. ANCIENNETE

###### 4. VOTRE SEXE

- ☐ 1. MASCULIN   ☐ 2. FEMININ

###### 5. VOTRE AGE

- ☐ 1. [20-30ans[   ☐ 2. [31-40[   ☐ 3. [41-50[  
☐ 4. [50ans et+]

###### 6. NIVEAU D'INSTRUCTION

- ☐ 1. PRIMAIRE   ☐ 2. SECONDAIRE   ☐ 3. UNIVERSITE

#### LES FORMES DE REMUNERATION

##### Reponses obligatoires

###### 7. Parmi ces types d'avantages sociaux lesquels vous intéressent le plus?

- ☐ 1. Assurance Maladie   ☐ 2. Assurance dentaire  
☐ 3. Assurance vie   ☐ 4. Assurance de retraite  
☐ 5. Assurances enfants   ☐ 6. Assurances décès

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

###### 8. Parmi ces avantages en nature lesquels préférez-vous le plus?

- ☐ 1. Logement   ☐ 2. véhicule  
☐ 3. Electricité et eau   ☐ 4. Carburant  
☐ 5. Fournitures scolaires   ☐ 6. internet  
☐ 7. Aliments   ☐ 8. loisirs

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

###### 9. Pour vous, parmi ces propositions qu'est-ce qui vous intéresse le plus?

- ☐ 1. la participation aux bénéfices  
☐ 2. l'intéressement  
☐ 3. l'achat d'actions par les salariés  
☐ 4. l'attribution gratuite d'actions aux salariés  
☐ 5. les plans d'épargne salariale stricto sensu  
☐ 6. Abonnement

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

###### 10. Laquelle de ces montants est votre prétention salariale?

- ☐ 1. 400 000 AR et -   ☐ 2. 500 000 AR  
☐ 3. 600 000 AR   ☐ 4. 700 000 AR  
☐ 5. 800 000 AR   ☐ 6. 900 000 AR  
☐ 7. 1 000 000 AR et +

###### 11. En tant qu'équipe au niveau de votre département ou service, lequel s de ces modalités de rémunération aimeriez vous?

- ☐ 1. le Partage des profits  
☐ 2. le partage de gain de productivité  
☐ 3. le prime d'équipe  
☐ 4. le partage du succès (bonis par performance)  
☐ 5. le prime de rendement  
☐ 6. le bonis discrétionnaires

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

###### 12. Dans votre équipe si ces rémunérations existent, lesquels préférez vous ?

- ☐ 1. Prime  
☐ 2. bonis progressive  
☐ 3. bonis au mérite  
☐ 4. le boni à la commission  
☐ 5. le bonis à la pièce  
☐ 6. le bonis discrétionnaires

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

## INDICATEURS DE SATISFACTION ET D'INSATISFACTION

### Reponses obligatoires

13. Si vous quittez l'entreprise c'est parce que :

- ☐ 1. Le salaire est insatisfaisant
- ☐ 2. Un desaccord avec les collègues
- ☐ 3. Un desaccord avec les supérieurs
- ☐ 4. Un autre offre interessante existe ailleurs
- ☐ 5. Le travail est stressant
- ☐ 6. L'horaire est instable
- ☐ 7. La pression
- ☐ 8. L'ignorance des autres

Vous pouvez cocher plusieurs cases (4 au maximum).

14. Si vous voulez changer de poste cela serait dûe

- ☐ 1. La monotonie
- ☐ 2. La lourdeur des taches
- ☐ 3. Un faible revenu lié au poste
- ☐ 4. Au volonté d'avancer
- ☐ 5. L'inutilité du votre

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

15. Si vous absentez volontairement cela serait dûe

- ☐ 1. La fatigue
- ☐ 2. Mauvaise entente avec les superieurs
- ☐ 3. Mauvaise entente avec les collègues
- ☐ 4. Travail penible
- ☐ 5. Diminution de l'enthousiasme

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

16. En se basant sur l'entreprise; vous avez l'intention de rester longtemps par :

- ☐ 1. Obligation
- ☐ 2. Affection pour l'entreprise
- ☐ 3. Loyauté envers les superieurs
- ☐ 4. Manque d'autres opportunités
- ☐ 5. Par reconnaissance envers l'entreprise
- ☐ 6. Respect du travail déjà accomplis

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

17. Vous vous engagez dans votre travail car c'est

- ☐ 1. Une obligation
- ☐ 2. Un devoir moral
- ☐ 3. Une passion
- ☐ 4. Un travail important
- ☐ 5. Un travail excitant
- ☐ 6. Vous n'avez pas d'autre option

Vous pouvez cocher plusieurs cases (3 au maximum).

18. Lorsque vous vous évaluer au travail; à quel niveau vous atteignez vos objectifs ?

- ☐ 1. [0 à 70%[      ☐ 2. [70% à 80%[      ☐ 3. [80% à 95%[
- ☐ 4. [95% à 100%[

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	i
SOMMAIRE .....	ii
LISTE DES TABLEAUX .....	iii
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	iv
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Partie I : MATERIELS ET METHODES.....	8
CHAPITRE I : MATÉRIELS .....	8
Section 1 : Présentation de la zone d'étude.....	8
1.1. Statut juridique d'Orange Madagascar .....	8
1.2. Histoire de l'entreprise.....	8
1.3. Types d'activités.....	9
1.4. Missions et objectifs .....	9
Section 2 : Justification du choix.....	10
Section 3 : Cadrage théorique .....	12
3.1. Fondements et concepts de bases de la rémunération .....	12
3.1.1 La Rémunération dans son aspect général.....	12
3.1.2-La pyramide de la rémunération .....	14
3.1.3. La satisfaction au travail .....	15
3.2. Fondements et concepts de bases de la satisfaction au travail .....	17
3.2.2. Indicateurs de satisfaction au travail .....	17
3.3 Les outils .....	18
CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	20
Section 1 : Méthodologie de collecte et d'analyse des données .....	20
1.1-La recherche documentaire .....	20
1.2-La décente sur terrain.....	21
1.2.1-L'observation .....	21
1.2.2-Le pré-test du guide .....	21
1.2.3 -La collecte des réponses préliminaires .....	22
1.3-Technique d'enquête par sondage .....	22
1. 3.1-Élaboration du questionnaire .....	22
1.3.2-L'administration du questionnaire .....	23



1.3.3. Analyse et traitement .....	23
Section 2 : Méthodologie de vérification des hypothèses .....	23
2.1. Démarche de vérification de l'hypothèse 1 (H1).....	24
2.1.1. Identification des sous-variables .....	24
2.1.2. Vérification logique de la première hypothèse.....	25
2.2. Démarche de vérification de l'hypothèse 2 (H2).....	25
2.2.1. Identification des sous-variables .....	26
2.2.2. Vérification logique de la deuxième hypothèse .....	27
2.2.3. Test du CHI-Deux (Début Tableau no : 12).....	27
2.3. Test commun des deux hypothèses.....	28
2.3.1. Analyse interne : Forces et faiblesses .....	28
2.3.2. Analyse externe : Opportunités et menaces .....	28
2.3.3-Les limites de l'étude.....	29
Partie II : LES RÉSULTATS.....	32
CHAPITRE I : Analyses des variables .....	32
Section 1 : Résultats des entretiens.....	32
1.1 Les types de salaires souhaités par les employés .....	32
1.2 Indicateurs de la satisfaction au travail.....	33
Section 2 : Une situation commune au sein du groupe.....	34
2.1 Appréciation des modes de rémunérations via notre sondage .....	34
2.1.1-Les avantages sociaux .....	34
2.1.2 Les avantages en nature.....	35
2.1.3 Les épargnes salariales .....	36
2.1.4 Les rémunérations collectives variables .....	36
2.1.5. Les rémunérations variables liées à la performance.....	37
2.2 La satisfaction au sein de la société.....	37
2.2.1 Turnover volontaire .....	38
2.2.2 Turnover volontaire par poste.....	38
2.2.3. Absentéisme volontaire .....	39
2.2.4. Engagement organisationnel.....	40
2.2.5. Engagement au travail .....	41
CHAPITRE II : Analyses de dépendance des variables .....	42

Section 1. Analyse relative des individus au travail .....	42
1.1-La satisfaction au travail est lié aux avantages sociaux .....	42
1.1.1. Les avantages sociaux pour un engagement organisationnel .....	42
1.1.2-Les avantages sociaux à l'engagement au travail .....	43
1.2-Les avantages en Nature sont liés au travail .....	44
1.2.1-Les avantages sociaux pour un engagement organisationnel .....	44
1.2.2-Les avantages en nature pour un engagement au travail .....	44
Section 2- Analyses relative à la rémunération variable .....	45
2.1- Une rémunération collective variable est liée à l'ambiance au travail .....	45
2.2- les rémunérations variables liées aux performances pour le bien-être au travail ...	46
Partie III : DISCUSSIONS ET PROPOSITIONS DE SOLUTIONS .....	51
CHAPITRE I : DISCUSSIONS ET VALIDATION DES HYPOTHÈSES .....	51
Section 1-Discussions et validation de la première hypothèse .....	51
1.1-Les avantages sociaux: des variables d'engagement organisationnel .....	51
1.1.1-Les avantages sociaux pour fidéliser .....	52
1.1.2-Les avantages sociaux et l'engagement au travail .....	52
1.2 Les avantages en nature pour impliquer les salariés.....	52
1.2.1 La jouissance d'avantages en nature dans l'organisation.....	53
1.2.2 L'usufruit d'avantages en nature pour le travail .....	53
1.3-Les économies salariales et le turnover volontaire. ....	53
1.4. L'analyse combinée des différents résultats. ....	54
Section 2-Discussions et validation de la deuxième hypothèse .....	55
2.1- Une rémunération collective variable: facteur d'engagement organisationnel .....	55
2.1.1 La rémunération collective variable pour impliquer le salarié .....	55
2.1.2 Les rémunérations variables liées aux performances sources d'engagement et désengagement.....	56
Section 3-Analyse SWOT du système de rémunération variée .....	58
3.1- Analyse des forces et faiblesse.....	58
3..1.1-Force du système.....	58
3.1.2-Faiblesse du système .....	58
3.2- Analyse des Opportunités et Menaces.....	59
3.2.1-Opportunité du système.....	59
3.2.2-Menace du système .....	59

CHAPITRE II - LES PROPOSITIONS DE SOLUTIONS .....	60
Section 1- Les Conseils par rapport à la conception .....	60
1.1-Pratiquer des styles de rétributions variables à plusieurs niveaux de l'entreprise. ..	61
1.2-Mettre en place un système d'épargne salariale et de rétributions collectives pour augmenter l'implication au travail .....	62
Section 2 - Suggestions pour l'entreprise et son fonctionnement .....	64
2.1-Amélioration des ressources humaines par la formation.....	64
2.2-La gestion de carrière .....	65
2.3-Faire participer davantage les salariés à un niveau plus élevé.....	66
CONCLUSION GENERALE.....	68
BIBLIOGRAPHIE .....	viii
WEBOGRAPHIE.....	ix
ANNEXES .....	x