

Louvain School of Management

L'impact de facteurs organisationnels sur la performance des entreprises et la satisfaction des employés

Auteur : Laure-Anne Peeters
Promoteur(s) : Patrice Gobert
Année académique 2019-2020

Résumé

De nos jours, les aspects humains et sociaux sont des facteurs clés de la stratégie d'une entreprise. Visant à être rentable et performante, celle-ci doit également tenir compte de la satisfaction de son personnel.

Dans le but de démontrer l'importance de ce sujet, nous nous sommes penchés sur sept facteurs organisationnels (le nombre d'employés, le type d'actionnariat, le type de business, le nombre de femmes dans le comité de direction, le processus de décision, le revenu annuel et la croissance des revenus d'une entreprises) et avons comparé leur impact d'une part, sur la performance de l'entreprise et, d'autre part, sur la satisfaction des employés après avoir comparé ces deux variables entre elles.

A l'aide de la création d'une base de données publiques et d'une base de données subjectives, nous avons pu obtenir des résultats que nous avons comparé aux résultats théoriques. Ces bases de données furent créées avec des données publiquement disponibles et par le biais d'un questionnaire divisé en deux parties : la première livrant les données d'entreprises et la seconde donnant une image de la perception des répondants quant aux possibles relations entre les facteurs et les variables.

Malgré qu'aucune corrélation statistiquement significative n'ait été trouvée entre les facteurs organisationnels et les deux variables, nous avons découvert que les tendances des résultats et l'avis des répondants rejoignent, pour la plupart des analyses, les résultats théoriques.

Tout d'abord, notre analyse indique qu'il pourrait y avoir un impact positif de la performance de l'entreprise sur la satisfaction des employés.

En ce qui concerne l'impact des facteurs organisationnels sur la performance de l'entreprise, notre analyse démontre un impact positif probable de la performance d'entreprise sur cinq des sept facteurs. En effet, la performance de l'entreprise augmente lorsque l'entreprise est privée plutôt que publique, lorsqu'elle fait du Business to business (B2B) plutôt que du

Business to consumer (B2C), lorsque la diversité hommes/femmes dans le comité de direction augmente, lorsque le revenu annuel de l'entreprise augmente et lorsque la croissance des revenus de l'entreprise augmente. Concernant les deux autres facteurs, soit le nombre d'employés et le processus de décision d'une entreprise, il n'y a pas d'impact identifié de la performance sur ces deux facteurs organisationnels.

Pour l'impact des facteurs organisationnels sur la satisfaction des employés, nous avons pu émettre des hypothèses pour trois des sept facteurs. En effet, il nous semble, à ce jour, ne pas encore exister d'études théoriques à propos de ce sujet. Selon nos analyses, lorsque l'entreprise fait du B2B contrairement à B2C, la satisfaction des employés augmente et c'est le cas également lorsque le revenu annuel ou la croissance des revenus d'une entreprise augmente.

Pour trois autres facteurs, à savoir, le type d'actionnariat, le nombre de femmes dans le comité de direction ainsi que le processus de décision, notre analyse confirme un impact positif de ceux-ci sur la satisfaction d'employés d'une entreprise. Les employés sont plus satisfaits lorsqu'ils se retrouvent dans une entreprise privée, lorsque la diversité hommes/femmes dans le comité de direction augmente et lorsque le processus de décision de l'entreprise est « distribué » contrairement à « hiérarchique ». Le nombre d'employés ne semble pas impacter la satisfaction des employés.

Ce mémoire est une première étape dans l'analyse d'impact des facteurs organisationnels sur la satisfaction des employés et la performance de l'entreprise. Plusieurs pistes de recherche futures ont été identifiées qui pourraient mener ultimement au partage de recommandations à des sociétés afin qu'elles puissent améliorer leur performance et la satisfaction de leurs employés.

Remerciements

La réalisation de ce mémoire m'a permis de m'enrichir et de voir l'aboutissement d'un parcours universitaire. Cependant, cette réalisation n'aurait été possible sans le soutien de plusieurs personnes.

Tout d'abord, je tiens à remercier mon promoteur, Patrice Gobert, qui m'a guidée et encadrée tout au long de mon étude grâce à ses nombreux conseils. Son soutien s'est également reflété dans la confiance qu'il m'a accordée dans la détermination du sujet de mon mémoire.

Ma reconnaissance va à Laurent Hermoye pour ses précieux conseils lors de l'étude du sujet ainsi que la réalisation et l'amélioration des bases de données. Sa disponibilité et son esprit critique m'ont fortement aidée.

Je remercie également Michèle Meerts pour la relecture de ce mémoire et ses conseils bienveillants.

Finalement, ma gratitude va à tous mes proches qui m'ont soutenue de manière directe ou indirecte dans la réalisation de ce mémoire et qui m'ont encouragée par leurs nombreuses attentions.

Table des matières

I. INTRODUCTION	1
1. CONTEXTE ET CHOIX DU SUJET DU MEMOIRE	1
2. OBJECTIFS DU MEMOIRE	2
3. STRUCTURE DU MEMOIRE	2
II. PARTIE THEORIQUE	3
1. LES VARIABLES.....	3
1.1. <i>Performance de l'entreprise : définition</i>	3
1.2. <i>Satisfaction des employés : définition</i>	4
1.3. <i>Point de vue scientifique de la corrélation possible entre la performance d'une entreprise et la satisfaction de ses employés</i>	6
2. LES FACTEURS ORGANISATIONNELS	8
2.1. <i>Le nombre d'employés</i>	8
2.2. <i>Le type d'actionnariat</i>	9
2.3. <i>Le type de business</i>	12
2.4. <i>Le nombre de femmes dans le comité de direction</i>	14
2.5. <i>Processus de décision</i>	16
2.6. <i>Le revenu annuel</i>	19
2.7. <i>La croissance des revenus</i>	21
2.8. <i>Résumé des corrélations scientifiques</i>	22
2.9. <i>Conclusion partie théorique</i>	23
III. METHODOLOGIE	25
1. METHODOLOGIE DES SOURCES D'INFORMATION	27
1.1. <i>Sources d'information pour la performance d'entreprise</i>	27
1.2. <i>Sources d'information pour la satisfaction des employés</i>	29
1.3. <i>Sources d'information pour le nombre d'employés</i>	29
1.4. <i>Sources d'information pour le type d'actionnariat</i>	30
1.5. <i>Sources d'information pour le type de business</i>	30
1.6. <i>Sources d'information pour le nombre de femmes dans le comité de direction</i>	31
1.7. <i>Sources d'information pour le processus de décision</i>	31
1.8. <i>Sources d'information pour le revenu annuel</i>	32
1.9. <i>Sources d'information pour la croissance des revenus</i>	32
2. METHODOLOGIE DE L'ANALYSE STATISTIQUE	33
IV. ANALYSE DES DONNEES.....	35
1. RELATION ENTRE LA PERFORMANCE D'UNE ENTREPRISE ET LA SATISFACTION DE SES EMPLOYES	37
2. LE NOMBRE D'EMPLOYES D'UNE ENTREPRISE	44
2.1. <i>Relation entre le nombre d'employés d'une entreprise et sa performance</i>	44
2.2. <i>Relation entre le nombre d'employés d'une entreprise et la satisfaction de ses employés</i>	45
3. LE TYPE D'ACTIONNARIAT D'UNE ENTREPRISE.....	47

3.1.	<i>Relation entre le type d'actionnariat d'une entreprise et sa performance</i>	47
3.2.	<i>Relation entre le type d'actionnariat d'une entreprise et la satisfaction de ses employés</i>	49
4.	LE TYPE DE BUSINESS D'UNE ENTREPRISE.....	50
4.1.	<i>Relation entre le type de business d'une entreprise et sa performance</i>	50
4.2.	<i>Relation entre le type de business d'une entreprise et la satisfaction de ses employés</i> ..	52
5.	LE NOMBRE DE FEMMES DANS LE COMITE DE DIRECTION D'UNE ENTREPRISE	53
5.1.	<i>Relation entre le nombre de femmes dans le comité de direction d'une entreprise et sa performance</i>	53
5.2.	<i>Relation entre le nombre de femmes dans le comité de direction d'une entreprise et la satisfaction de ses employés</i>	55
6.	LE PROCESSUS DE DECISION D'UNE ENTREPRISE.....	56
6.1.	<i>Relation entre le processus de décision d'une entreprise et sa performance</i>	56
6.2.	<i>Relation entre le processus de décision d'une entreprise et la satisfaction de ses employés</i>	58
7.	LE REVENU D'UNE ENTREPRISE	60
7.1.	<i>Relation entre le revenu d'une entreprise et sa performance</i>	60
7.2.	<i>Relation entre le revenu d'une entreprise et la satisfaction de ses employés</i>	61
8.	LA CROISSANCE DES REVENUS D'UNE ENTREPRISE	63
8.1.	<i>Relation entre la croissance des revenus d'une entreprise et sa performance</i>	63
8.2.	<i>Relation entre la croissance des revenus d'une entreprise et la satisfaction de ses employés</i>	64
V.	CONCLUSION	66
1.	LIMITES	69
2.	PISTES FUTURES.....	70
VI.	BIBLIOGRAPHIE	72
VII.	ANNEXES	77
	<i>Annexe 1 : Nombre d'employés – Tableaux croisés ajustés proportionnellement</i>	77
	<i>Annexe 2 : Type d'actionnariat – Tableaux croisés ajustés proportionnellement</i>	77
	<i>Annexe 3 : Type de business – Tableaux croisés ajustés proportionnellement</i>	78
	<i>Annexe 4 : Nombre de femmes dans le comité de direction – Tableaux croisés ajustés proportionnellement</i>	79
	<i>Annexe 5 : Processus de décision – Tableaux croisés ajustés proportionnellement</i>	79
	<i>Annexe 6 : Revenus annuels – Tableaux croisés ajustés proportionnellement</i>	80
	<i>Annexe 7 : Croissance des revenus – Tableaux croisés ajustés proportionnellement</i>	81
	<i>Annexe 8 : Récapitulatif – Sources d'information des variables et facteurs organisationnels</i>	82

Table des Figures

<i>Figure 1 : Campbell (2018) – “Profitability Margins by Industry”</i>	27-28
<i>Figure 2 : Corrélation entre la performance relative des entreprises publiques et la satisfaction de leurs employés</i>	38
<i>Figure 3 : Corrélation entre la performance absolue des entreprises publiques de l’industrie des produits ménagers et la satisfaction de leurs employés</i>	39
<i>Figure 4 : Corrélation entre la performance relative des entreprises et la satisfaction de leurs employés (depuis la base de données subjectives)</i>	40

Table des Tableaux

<i>Tableau 1 : Récapitulatif des résultats théoriques</i>	23
<i>Tableau 2 : Hypothèses de conversion – Base de données subjectives</i>	26
<i>Tableau 3 : Données démographiques des répondants</i>	35
<i>Tableau 4 : Coefficients de détermination des corrélations de la base de données publiques</i>	36
<i>Tableau 5 : Coefficients de détermination des corrélations de la base de données subjectives</i>	37
<i>Tableau 6 : Tableaux croisés – Corrélation entre la performance relative des entreprises et la satisfaction de leurs employés (base de données publiques et subjectives)</i>	40
<i>Tableau 7 : Tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre la performance relative des entreprises et la satisfaction de leurs employés (base de données publiques et subjectives)</i>	41
<i>Tableau 8 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre la performance relative des entreprises et la satisfaction de leurs employés (base de données publiques et subjectives)</i>	42
<i>Tableau 9 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l’impact de la rentabilité d’une entreprise sur la satisfaction des employés</i>	42
<i>Tableau 10 : Récapitulatif des résultats de la relation entre la performance de l’entreprise et la satisfaction des employés</i>	43

<i>Tableau 11 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre le nombre d'employés des entreprises et leur performance relative (base de données publiques et subjectives)</i>	<i>44</i>
--	-----------

<i>Tableau 12: Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact du nombre d'employés d'une entreprise sur sa performance (rentabilité)</i>	<i>45</i>
--	-----------

<i>Tableau 13 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le nombre d'employés et la performance d'entreprise.....</i>	<i>45</i>
---	-----------

<i>Tableau 14 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre le nombre d'employés des entreprises et la satisfaction des employés (base de données publiques et subjectives)</i>	<i>46</i>
---	-----------

<i>Tableau 15 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact du nombre d'employés d'une entreprise sur la satisfaction des employés.....</i>	<i>46</i>
--	-----------

<i>Tableau 16 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le nombre d'employés d'une entreprise et la satisfaction des employés</i>	<i>47</i>
--	-----------

<i>Tableau 17 : Résumé du tableau croisé (ajusté proportionnellement) – Corrélation entre le type d'actionnariat des entreprises et leur performance relative (données subjectives)</i>	<i>47</i>
---	-----------

<i>Tableau 18 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact du type d'actionnariat privé d'une entreprise (contrairement à public) sur sa performance (rentabilité).....</i>	<i>48</i>
---	-----------

<i>Tableau 19 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le type d'actionnariat et la performance des entreprises.....</i>	<i>48</i>
--	-----------

<i>Tableau 20 : Résumé du tableau croisé (ajusté proportionnellement) – Corrélation entre le type d'actionnariat des entreprises et la satisfaction des employés (données subjectives)....</i>	<i>49</i>
--	-----------

<i>Tableau 21 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact du type d'actionnariat privé d'une entreprise (contrairement à public) sur la satisfaction des employés.....</i>	<i>49</i>
---	-----------

<i>Tableau 22 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le type d'actionnariat d'une entreprise et la satisfaction des employés</i>	<i>50</i>
--	-----------

<i>Tableau 23 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre le type de business des entreprises et leur performance relative (base de données publiques et subjectives).....</i>	<i>51</i>
--	-----------

<i>Tableau 24 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact du type de business B2B d'une entreprise (contrairement à B2C) sur sa performance (rentabilité)</i>	<i>51</i>
--	-----------

<i>Tableau 25 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le type de business et la performance des entreprises.....</i>	<i>51</i>
<i>Tableau 26 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre le type de business des entreprises et la satisfaction des employés (base de données publiques et subjectives)</i>	<i>52</i>
<i>Tableau 27 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l’impact du type de business B2B d’une entreprise (contrairement à B2C) sur la satisfaction des employés</i>	<i>52</i>
<i>Tableau 28 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le type de business d’une entreprise et la satisfaction des employés</i>	<i>53</i>
<i>Tableau 29 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre le nombre de femmes dans le comité de direction des entreprises et leur performance relative (base de données publiques et subjectives)</i>	<i>54</i>
<i>Tableau 30 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l’impact du nombre de femmes dans le comité de direction d’une entreprise sur sa performance (rentabilité).....</i>	<i>54</i>
<i>Tableau 31 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le nombre de femmes dans le comité de direction et la performance des entreprises.....</i>	<i>55</i>
<i>Tableau 32 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre le nombre de femmes dans le comité de direction des entreprises et la satisfaction des employés (base de données publiques et subjectives)</i>	<i>55</i>
<i>Tableau 33 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l’impact du nombre de femmes dans le comité de direction d’une entreprise sur la satisfaction des employés.....</i>	<i>56</i>
<i>Tableau 34 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le nombre de femmes dans le comité de direction d’une entreprise et la satisfaction des employés</i>	<i>56</i>
<i>Tableau 35 : Résumé du tableau croisé (ajusté proportionnellement) – Corrélation entre le type de prise de décision des entreprises et leur performance relative (données subjectives)57</i>	
<i>Tableau 36 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l’impact du type de prise de décision hiérarchique d’une entreprise (contrairement à de manière distribuée) sur sa performance (rentabilité)</i>	<i>57</i>
<i>Tableau 37 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le processus de décision et la performance des entreprises.....</i>	<i>58</i>

<i>Tableau 38 : Résumé du tableau croisé (ajusté proportionnellement) – Corrélation entre le type de prise de décision des entreprises et la satisfaction des employés (données subjectives)</i>	58
--	----

<i>Tableau 39 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact du type de décision hiérarchique d'une entreprise (contrairement à de manière distribuée) sur la satisfaction des employés</i>	59
---	----

<i>Tableau 40 - Récapitulatif des résultats de la relation entre le processus de décision d'une entreprise et la satisfaction des employés</i>	59
--	----

<i>Tableau 41 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre le revenu annuel des entreprises et leur performance relative (base de données publiques et subjectives)</i>	60
--	----

<i>Tableau 42 : Résumé de l'analyse supplémentaire - Corrélation entre le revenu annuel des entreprises publiques et leur performance relative</i>	60
--	----

<i>Tableau 43 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact du revenu annuel d'une entreprise sur sa performance (rentabilité)</i>	61
---	----

<i>Tableau 44 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le revenu et la performance des entreprises</i>	61
--	----

<i>Tableau 45 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre le revenu annuel des entreprises et la satisfaction des employés (base de données publiques et subjectives)</i>	62
---	----

<i>Tableau 46 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact du revenu annuel d'une entreprise sur la satisfaction des employés</i>	62
---	----

<i>Tableau 47 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le revenu d'une entreprise et la satisfaction des employés</i>	62
---	----

<i>Tableau 48 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre la croissance des revenus des entreprises et leur performance relative (base de données publiques et subjectives)</i>	63
---	----

<i>Tableau 49 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact de la croissance des revenus d'une entreprise sur sa performance (rentabilité)</i>	63
---	----

<i>Tableau 50 : Récapitulatif des résultats de la relation entre la croissance des revenus et la performance des entreprises</i>	64
--	----

<i>Tableau 51 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre la croissance des revenus des entreprises et la satisfaction des employés (base de données publiques et subjectives)</i>	64
--	----

Tableau 52 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact de la croissance des revenus d'une entreprise sur la satisfaction des employés 65

Tableau 53 : Récapitulatif des résultats de la relation entre la croissance des revenus d'une entreprise et la satisfaction des employés 65

Tableau 54 : Récapitulatifs des résultats de ce mémoire pour l'impact entre les facteurs organisationnels et la performance d'entreprise 66

Tableau 55 : Récapitulatifs des résultats de ce mémoire pour l'impact entre les facteurs organisationnels et la satisfaction des employés..... 68

I. Introduction

1. Contexte et choix du sujet du mémoire

La performance de l'entreprise est vitale pour son évolution, elle permet de garder une position concurrentielle sur son marché respectif. Cependant, l'enjeu des entreprises aujourd'hui n'est plus uniquement la survie et la rentabilité à long terme. Le bien-être des employés prend de plus en plus une place centrale dans la tête des dirigeants car celui-ci joue un rôle essentiel dans le maintien du bon fonctionnement de l'entreprise. Leur bonheur et satisfaction au travail sont donc devenus cruciaux.

C'est pour ces raisons que la première variable choisie est la performance de l'entreprise et la seconde variable est la satisfaction des employés dans leur sphère professionnelle.

Ces deux variables intéressantes à analyser au sein des entreprises nous permettront d'observer s'il existe des corrélations entre la performance d'une entreprise et la satisfaction de ses employés.

Cependant, nous avons l'ambition d'approfondir davantage l'analyse et de voir comment ces deux variables réagissent avec plusieurs facteurs organisationnels. Dès lors, ce mémoire porte comme titre :

« L'impact de facteurs organisationnels sur la performance des entreprises et la satisfaction des employés. »

Beaucoup d'éléments d'une entreprise pourraient être perçus comme facteur organisationnel. Dans ce mémoire, nous nous limiterons aux sept facteurs suivants : le nombre d'employés, le type d'actionnariat, le type de business, le nombre de femmes dans le comité de direction, le processus de décision, le revenu des entreprises et la croissance des revenus.

Nous avons choisi ces facteurs organisationnels car toutes les données les concernant sont publiquement accessibles à l'exception du processus de décision. Nous tenions tout de même

à sélectionner le processus de décision dans le but de tester si ce facteur a un impact important sur la performance de l'entreprise et la satisfaction des employés. Nous estimons que cela nous permettra de réaliser une étude plus complète.

2. Objectifs du mémoire

L'objectif principal de ce mémoire est d'analyser l'impact de sept facteurs organisationnels sur la performance des entreprises et la satisfaction des employés.

Le deuxième objectif est de créer des bases de données à l'aide de données publiquement disponibles et de données subjectives collectées par le biais d'un questionnaire. Nous espérons pouvoir obtenir des résultats statistiques que nous pourrons comparer aux résultats théoriques.

Enfin, nous tenterons de confirmer les données scientifiques et de justifier les comparaisons.

3. Structure du mémoire

Ce mémoire se divise en quatre parties. Tout d'abord nous commencerons par la partie théorique qui fera l'objet d'une recherche scientifique pour déterminer ce qui est déjà publié sur le sujet. Cela nous permettra d'interpréter des données scientifiques concernant l'impact de ces facteurs sur la performance des entreprises et la satisfaction des employés.

Ensuite, nous présenterons la méthodologie de ce mémoire qui explique la procédure qui nous permettra de réaliser les bases de données. Nous y détaillerons également les sources d'informations pour les deux variables et les facteurs organisationnels repris dans les bases de données. Celles-ci nous aideront à collecter des résultats afin de pouvoir rédiger la troisième partie qui est l'analyse des données.

Finalement, nous terminerons par la quatrième partie qui reprend les conclusions, les limites de ce mémoire et les éventuelles pistes de recherche futures.

II. Partie théorique

Cette partie théorique vise à regarder ce qui existe en termes de corrélations entre les variables et les facteurs organisationnels par la recherche de données scientifiques disponibles. Cette recherche nous permettra d'obtenir des résultats théoriques afin de pouvoir les comparer avec les résultats de la partie analyse.

1. Les variables

1.1. Performance de l'entreprise : définition

La performance peut se définir de plusieurs manières avec deux grandes macro-catégories : la valeur sociétale et la valeur économique (Issor, 2017, pp. 93-103).

La valeur sociétale est la valeur ajoutée que crée l'entreprise au profit de la société. Un exemple de valeur sociétale est la création d'emplois ou sa prise de conscience par rapport au réchauffement climatique.

Comme l'a référé le World Economic Forum à la conférence de Davos en 2019 (Gurnani, 2020), la valeur sociétale prend de plus en plus d'importance au sein des entreprises, en particulier celles qui sont de type public. Les sociétés non-publiques commencent également à accorder de l'importance à cette valeur car elles se rendent compte que leurs consommateurs achètent leurs produits uniquement s'ils considèrent que leurs produits sont « éthiques » ou « verts » (VBO FEB, 2020).

La valeur économique est souvent définie comme la valeur à long terme créée au profit des actionnaires de l'entreprise. Un exemple est la marge nette réalisée en fin d'année fiscale. Dans ce mémoire, nous avons décidé de nous focaliser sur la valeur économique de la performance.

Si on se réfère à la façon de calculer cette valeur économique, plusieurs facteurs entrent en compte : les revenus, la croissance et la marge nette que nous appellerons rentabilité.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons décidé de nous focaliser sur cette rentabilité.

Nous limiterons notre analyse à l'impact des différents facteurs organisationnels sur la rentabilité de l'entreprise. Nous pouvons définir ce dernier par le rapport entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaires ou autrement dit, le rapport entre les recettes et les coûts. Ceci permet de déterminer les résultats de l'entreprise et sa rentabilité qui est importants pour évaluer la performance de l'entreprise (Journal du net, 2019).

La rentabilité absolue est un facteur qui n'est pas comparable d'une industrie à l'autre ni même d'une catégorie à l'autre. C'est pour cette raison que nous prendrons la rentabilité relative comme mesure plus précise pour évaluer la performance de l'entreprise, car la rentabilité relative est la rentabilité absolue de l'entreprise moins la rentabilité moyenne de son secteur.

Lorsqu'on regarde sur le long terme, la performance stratégique se dit être responsable de la pérennité, de son avance sur les concurrents et d'une méthode de mesure excellente. Assurer une performance au long terme nécessite dès lors plusieurs facteurs. Selon Issor (2017, pp. 93-103), ces facteurs sont les suivants : « la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement, ainsi que la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise ».

Ce même auteur rajoute que « quelle que soit sa nature, la performance doit être durable, ce qui démontre la capacité de l'entreprise à renouveler sur une longue période des performances satisfaisantes en termes de croissance et de marge » (Issor, 2017, pp. 93-103).

1.2. Satisfaction des employés : définition

Il existe beaucoup de définitions de la satisfaction en général et plus spécifiquement de la satisfaction des employés.

Selon le Larousse (s.d.), la satisfaction est « un sentiment de bien-être, un plaisir qui résulte de l'accomplissement d'un désir ou de ce qu'on juge souhaitable ».

La satisfaction au travail est « un état affectif positif résultant de l'appréciation de l'emploi ou des expériences liées à l'emploi » (Francès, 1981).

Castel (2016, pp. 379-382) définirait la satisfaction d'une personne au travail comme « l'attitude à l'égard de son travail ».

La satisfaction au travail est un concept fondamental dans le monde du travail aujourd'hui et la gestion des ressources humaines prend davantage d'importance au sein des entreprises (Iglesias, Renaud & Tschan, 2010, pp. 245-270).

De plus, les employés sont importants pour les entreprises. Afin de les maintenir et de pouvoir les garder longtemps, les conditions de travail doivent répondre à de nombreux critères. Un bon employeur doit pouvoir leur offrir une culture partagée, ainsi que des perspectives de croissance claires. De la reconnaissance par des feedbacks réguliers joue également un rôle dans l'appréciation que porte l'employé envers son entreprise. La mise à disposition des outils nécessaires à la bonne réalisation du travail est importante et permet aux employés d'être satisfaits. Finalement, prôner une entreprise humaine accompagnée de relations interpersonnelles favorise l'appréciation de l'entreprise (Dupriez, 2019).

D'après Robert Half (2018), dans une société mondiale de conseil en ressources humaines, un travailleur satisfait a tendance à rester dans son organisation et est moins tenté d'aller voir ailleurs. Cela permet entre autres à l'entreprise de lui épargner de nombreux coûts.

En outre, analyser la satisfaction des employés en entreprise n'est pas toujours facile. Certains indices d'employés non satisfaits au travail sont les absences, les départs ainsi que les maladies physiques et mentales (Francès, 1981). Il faut donc être à leur écoute, dialoguer, avoir une communication ouverte et faire des entretiens d'évaluation (Robert Half, 2018).

Cependant, certains employés ont parfois des difficultés à s'exprimer. Dans ce cas, le recourt à des enquêtes de satisfaction afin d'obtenir leur opinion est une solution. Ces enquêtes permettent de demander leur opinion sur différents aspects. Checkmarket (s.d.) liste notamment comme aspects : « leur emploi, les conditions de travail, les possibilités de développement, des pistes d'amélioration, la communication, les processus de changement, le management, etc. ».

La satisfaction de l'employé au travail, c'est également son bien-être au travail. Avant, le travail n'était pas associé au « bien-être » et consistait uniquement à subvenir à ses besoins. Aujourd'hui, cette notion de bien-être et d'épanouissement au travail est devenue cruciale. Elle permet aux travailleurs de donner un sens à leur vie ainsi que de donner un sentiment de contribution à la société (Anna, 2017).

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) décrit le bien-être au travail comme étant « un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail » (Anna, 2017).

Selon le même auteur, il existe six fondements du bien-être nécessaires pour une qualité de vie au travail optimale. La reconnaissance, l'épanouissement, l'engagement, les relations interpersonnelles, l'environnement de travail et la prévention du stress (Anna, 2017).

Tenir compte du bien-être de ses employés, de leurs sentiments de satisfaction et d'épanouissement au travail est donc fondamental pour l'entreprise.

Finalement, une autre composante qui augmente le bonheur des employés en entreprise c'est la transparence de la gestion au niveau managérial (Niu & Roberge, 2017). La transparence de la direction a une forte corrélation avec la culture de l'entreprise. Celle-ci se voit améliorée par la reconnaissance portée aux employés. De plus, comme mentionné ci-dessus, la reconnaissance procure aux employés un plus grand engagement au sein de la société. De manière générale, les individus aime se sentir reconnus pour leur travail.

Il est donc important d'investir dans le bien-être de son personnel afin de leur procurer un sentiment de satisfaction au travail.

1.3. Point de vue scientifique de la corrélation possible entre la performance d'une entreprise et la satisfaction de ses employés

La relation entre la satisfaction des employés et la performance individuelle a fait l'objet de plusieurs études. Cependant, nous ne pouvons pas dire de même pour la relation entre la satisfaction des employés et la performance de l'entreprise.

Une des études les plus convaincantes sur le sujet est celle réalisée par Harter, Schmidt et Hayes (2002, pp. 268-279). Leur recherche se base sur la collecte de données auprès de 198514 participants travaillant dans 36 entreprises différentes. Prenant en compte les variables suivantes : loyauté et satisfaction des clients, productivité, profit et taux de rotation du personnel. Leurs résultats démontrent l'importance pour une organisation d'investir dans la satisfaction et l'engagement de ses employés afin de maintenir une bonne performance (Delobbe, 2009).

D'autres études constatent qu'il existe bel et bien un lien positif entre la satisfaction au travail d'un employé et sa productivité. De plus, ce lien influence les performances de l'entreprise au niveau du chiffre d'affaires et des services proposés. Ceci engendre la satisfaction du client (Robert Half, 2018). L'étude de la satisfaction du personnel a donc beaucoup d'importance pour l'entreprise (Francès, 1981).

De plus, il existe également un lien entre la performance d'une entreprise et le bien-être de ses employés qui, comme écrit plus haut, contribue à la satisfaction de l'employé. Si les employés sont heureux au travail, ils seront plus motivés et productifs. Ce qui peut impliquer un impact positif sur la performance de l'entreprise (Anna, 2017).

Dans le même sens, la satisfaction des employés mène au succès de l'organisation. Le bonheur des employés améliore non seulement leur propre productivité mais également celle de l'entreprise. La satisfaction au travail engendre également de la créativité et de la collaboration afin d'atteindre des objectifs communs. Cela leur permet aussi d'augmenter leur productivité et celle de l'entreprise. Le taux de rotation des employés diminue également lorsque ceux-ci sont satisfaits, ce qui permet aux entreprises d'économiser de l'argent (Guest Columnist, 2017).

Pour finir, un salarié motivé est un salarié satisfait. Les ressources humaines devraient donc placer la motivation des salariés au centre de manière à créer un facteur de référence pour augmenter la performance de l'entreprise. Il en va d'identifier les sources de motivation des salariés pour éviter d'être confronté à leurs insatisfactions. Nul doute peut survenir sur la

relation entre la motivation des salariés et la performance de l'entreprise comme le démontre une enquête de terrain (Mucha, 2010).

2. Les facteurs organisationnels

2.1. Le nombre d'employés

2.1.1. Définition

La taille d'une entreprise est un aspect intéressant qui peut se calculer de différentes manières. Entre autres par le nombre d'employés, par le chiffre d'affaires, par sa valeur boursière. Nous nous focaliserons sur le nombre d'employés des entreprises comme premier facteur organisationnel.

2.1.2. Point de vue scientifique de l'impact du nombre d'employés sur la performance des entreprises (rentabilité)

Dogan (2013, pp. 53-59) a réalisé une étude dans laquelle il souhaitait tester si l'effet de la taille d'une entreprise impacte la rentabilité de celle-ci. Comme indicateurs pour la taille de l'entreprise, il a pris le total des ventes ainsi que le nombre d'employés des entreprises de son échantillon, soit 200 entreprises. Le résultat de son analyse révèle une corrélation positive entre le nombre d'employés de l'entreprise et sa rentabilité.

Nous observons qu'il existerait donc une corrélation positive entre le nombre d'employés d'une entreprise et la performance de l'entreprise.

2.1.3. Point de vue scientifique de l'impact du nombre d'employés sur la satisfaction des employés

Mangot (2018) décrit dans son livre « Le boulot qui cache la forêt » que les employés travaillant dans des petites et moyennes entreprises (PME) sont généralement plus satisfaits que ceux travaillant dans des grandes entreprises avec beaucoup d'employés. Au plus petite la structure au sein des PME, aux plus grandes seront les chances que les salariés seront satisfaits de leur travail. Ce constat est dû à plusieurs caractéristiques. Premièrement, le fait

d'être plus autonome dans la prise de décision dans une petite entreprise. Ensuite, le sentiment d'avoir plus de contrôle sur les situations que lorsque on est dans une grande organisation. La sensation d'utiliser ses compétences pleinement est également un avantage qui mène à la satisfaction et finalement la flexibilité dont jouissent les employés dans l'organisation du travail font que ceux-ci sont plus satisfaits dans les PME que dans les grandes entreprises.

Tansel & Gazioglu (2013) ont constaté que les employés ont moins de satisfaction professionnelle lorsqu'ils sont dans une grande entreprise car les relations entre les supérieurs et les subordonnés y sont plus faibles. Lorsque le nombre d'employés diminue, les relations entre la direction et les employés sont généralement plus satisfaisantes. L'amélioration des relations permet non seulement à l'employé de se sentir plus satisfait au travail mais accroît également sa productivité. Ce sont des objectifs importants pour la direction car cela permet de réduire entre autres le taux de rotation du personnel. Tansel et Gazioglu (2013) y ajoutent même qu'il est crucial de mettre en place des possibilités de discussions entre les employés, d'organiser des formations et d'autres activités afin de favoriser les relations interpersonnelles dans les entreprises où le nombre d'employés est élevé.

D'après les données scientifiques ci-dessus, il existerait une corrélation négative entre le nombre d'employés d'une entreprise et la satisfaction de ceux-ci au travail.

2.2. Le type d'actionnariat

2.2.1. Définition

Selon Debitoor (s.d.), les actionnaires sont « des personnes physiques ou morales détenant des actions (parts du capital) d'une société ». Nous allons retenir dans ce mémoire deux types d'actionnariat : une entreprise peut être soit privée, soit publique.

La distinction entre une entreprise privée et une entreprise publique se fait principalement au niveau juridique car en fonction de son type privé ou public, elle est soumise à un régime juridique différent (La Toupie, s.d.).

Tout d'abord, l'entreprise privée est une entreprise qui appartient totalement ou majoritairement à une ou plusieurs personnes physiques ou morales. Comme toute entreprise, elle vise à faire des bénéfices mais également à assurer sa pérennité (La Toupie, s.d.). Il existe plusieurs types d'actionnariat privés, notamment l'actionnariat familial, l'actionnariat salarié, l'actionnariat financier, etc. (Debitoor, s.d.).

Concernant les entreprises publiques, selon le Larousse (s.d.), le terme « public » se définit comme appartenant au gouvernement et donc appartenant à l'Etat, par exemple à la Belgique ou « aux Belges ». Cependant, lorsqu'il s'agit d'entreprises publiques, celles-ci n'appartiennent pas toujours à 100% à l'État. Il y a des entreprises qui sont à la fois publiques et privées, ce qui rend la différenciation moins précise.

Le Larousse (s.d.) identifie une deuxième définition du terme « public », c'est-à-dire comme étant accessible à toute personne par l'achat d'actions. Cette définition permet d'avoir une vision plus claire des entreprises concernant le type d'actionnariat. Soit l'entreprise est publique et donc cotée en bourse, soit l'entreprise est privée et donc non cotée en bourse.

Pour cette raison, nous retiendrons cette deuxième définition du terme « public » pour la suite de ce mémoire.

2.2.2. Point de vue scientifique de l'impact du type d'actionnariat sur la performance des entreprises (rentabilité)

Akguc, Choi, Kim & McKenzie (2014, pp. 87-130) ont analysé, par le biais d'un grand nombre de données sur la période 2003-2012, la performance financière des entreprises publiques et privées du Royaume-Uni. Les auteurs rapportent que les entreprises privées sont généralement plus performantes que les entreprises publiques. Ces performances supérieures des entreprises privées sont expliquées par plusieurs raisons. Tout d'abord, l'efficacité sur le plan opérationnel des entreprises privées est supérieure grâce à leur système de gestion plus souple. A cela s'ajoute l'intensité des Recherches et développements (R&D) des entreprises privées qui leur permet d'avoir un horizon temporel plus long. Finalement, le fait que les entreprises privées puissent être responsables de leur système de gestion leur

permet un contrôle plus important que les entreprises publiques et ainsi de réduire certains coûts.

Dewenter & Malatesta (2001, pp. 320-334) ont réalisé une étude sur la rentabilité des entreprises publiques et privées en analysant un échantillon de très grandes entreprises, sur une durée de 20 ans et reprenant plusieurs cycles économiques. Ils découvrent dans leur analyse que les entreprises privées sont plus rentables que les entreprises publiques. Ils précisent que cette différence de rentabilité est même importante et confirment que les entreprises publiques sont moins efficaces que les entreprises privées.

Finalement, nous verrons également dans le paragraphe suivant que Mahmood (2018, pp. 20639-20646) établit un lien positif entre le niveau de satisfaction professionnelle des employés et les entreprises privées en analysant plusieurs aspects de ces entreprises. Il découvre ensuite que les performances professionnelles sont plus élevées dans les entreprises privées contrairement aux entreprises publiques. L'auteur ajoute que, étant donné que les employés préfèrent travailler dans les entreprises privées, cela permet à ces entreprises d'avoir un niveau de performance plus élevé également.

2.2.3. Point de vue scientifique de l'impact du type d'actionnariat sur la satisfaction des employés

Mahmood (2018, pp. 20639-20646) a publié une étude mesurant la satisfaction au travail dans les entreprises publiques et privées dans le nord de l'Irak. Malgré une situation économique significativement touchée par la crise politique, l'auteur en est venu à la conclusion que le niveau de satisfaction au travail est plus élevé chez les employés travaillant dans les entreprises privées que publiques. Il évoque plusieurs raisons expliquant cette différence. La motivation et dès lors, la satisfaction des employés sont influencés par plusieurs facteurs liés au travail : entre autres l'environnement de travail, le type de relations avec les superviseurs et les collègues, la reconnaissance, les programmes de développement personnel et de promotions, le salaire et la sécurité d'emploi. Tous ces aspects semblent être mieux traités dans les entreprises privées que publiques et peuvent contribuer à une meilleure satisfaction des employés au travail.

2.3. Le type de business

2.3.1. Définition

Nous avons tout d'abord pensé à sélectionner le type d'industrie comme troisième facteur. Le type d'industrie fait référence au secteur primaire, secondaire et tertiaire. Mais afin de ne pas avoir trois sections différentes et d'avoir une analyse plus globale, nous préférons plutôt nous concentrer sur le type de modèle d'affaires qui consistera en deux classifications. Premièrement, les entreprises faisant du Business to business (B2B) et deuxièmement celles qui font du Business to consumer (B2C).

Le B2B fait référence aux entreprises dont les affaires se font entre entreprises. Tandis que B2C, les affaires sont menées entre une entreprise et des consommateurs individuels. Nous pourrions prendre comme exemple l'entreprise Engie qui est un fournisseur d'énergie auprès de consommateurs d'énergie. Cette relation est donc du B2C (Chen, 2020).

En ce qui concerne les entreprises B2B, elles sont présentes dans presque tous les secteurs, allant de l'industrie manufacturière au commerce de détail. Le marché de la construction automobile en est un bon exemple car ils achètent les produits nécessaires à différents fournisseurs afin d'avoir son produit final (Uzialko, 2019).

Beaucoup d'entreprises travaillent sur les deux plans, comme par exemple l'entreprise Dell qui vend ses ordinateurs à des particuliers mais également à des entreprises.

2.3.2. Point de vue scientifique de l'impact du type de business sur la performance des entreprises (rentabilité)

Vendre aux entreprises plutôt qu'à des consommateurs est plus rentable et peut être plus facile pour plusieurs raisons. Faire du B2B permet de générer des bénéfices grâce au prix en achetant ou vendant en gros tandis qu'en vendant aux consommateurs, les entreprises doivent aligner leur prix aux prix du marché et anticiper les demandes de réductions des clients. De plus, les comportements des consommateurs sont différents de ceux des hommes d'affaires d'une entreprise. Par exemple, lorsqu'il s'agit de dépenser de l'argent dans le cas

des consommateurs, ceux-ci auront le choix de le dépenser ou non. En revanche, les hommes d'affaires vont dépenser l'argent de l'entreprise dans les limites du budget prévu. Ils le font, entre autres, pour garder leur emploi et réussir leur mission de travail tandis que les consommateurs dépensent plutôt pour leur plaisir ou pour résoudre des problèmes personnels (Genesis Digital, s.d.).

Contrairement au B2B, beaucoup d'inconvénients entravent la réussite et la performance d'une entreprise faisant du B2C. Notamment le fait qu'il est difficile de faire du B2C sans avoir un magasin. Or il n'est pas toujours facile d'obtenir un emplacement physique, car si l'entreprise ne vend que en ligne et demande aux consommateurs de payer exclusivement par un site web, la difficulté de gagner d'autant plus leur confiance s'ajoute.

De plus, le marketing des entreprises B2C est souvent très coûteux et complexe. Les coûts de démarrage d'une entreprise B2C sont également élevés et s'accumulent vite en ce qui concerne les frais d'entreposage, de conception, d'expéditions de produits etc...

De plus, le modèle B2C fait face à une concurrence mondiale aujourd'hui. Or lorsqu'une industrie se mondialise, les risques de vol de propriété intellectuelle augmentent et peuvent causer d'importantes pertes financières.

La rentabilité d'entreprises B2C est donc plus à risque et ne garantit pas toujours une aussi bonne performance que les entreprises B2B (Sundheim, 2020).

2.3.3. Point de vue scientifique de l'impact du type de business sur la satisfaction des employés

Concernant la relation entre le type de business B2B/B2C et la satisfaction des employés, le manque de données actuellement disponibles sur ce sujet ne nous permet pas de tirer des conclusions scientifiques pertinentes.

2.4. Le nombre de femmes dans le comité de direction

2.4.1. Définition

La parité hommes/femmes et l'égalité des genres dans les entreprises sont des éléments qui sont au centre des débats actuels. Les comités de direction ne sont constitués que de 18% par des femmes dans les entreprises publiques belges en 2018 (Le Vif, 2018). Malgré une croissance de ce pourcentage d'année en année, les femmes occupant une fonction importante sont peu nombreuses tout comme leurs représentations dans les comités exécutifs (Zaizoune, 2019).

2.4.2. Point de vue scientifique de l'impact du nombre de femmes dans l'équipe de direction sur la performance des entreprises (rentabilité)

Les femmes dirigeantes sont un moteur de performance pour les entreprises (Zaizoune, 2019). En ce qui concerne les entités responsables des prises de décisions, les équipes mixtes tendent à montrer de meilleurs résultats que celles constituées uniquement d'hommes ou de femmes. (Spell & Bezrukova, 2010, pp. 191-199).

En effet, les groupes mixtes et la diversité des genres au sein des équipes sont des sources de créativité et favorisent la performance des entreprises (Landrieux-Kartochian, 2010, pp.171-179).

Le fait d'avoir des femmes favoriserait donc le management ressources humaines et la performance de l'entreprise. La performance commerciale sera également impactée positivement grâce à son image, sa caractéristique innovante et le sentiment de proximité avec les clients.

De plus, la performance financière se voit aussi améliorée grâce au fait qu'une diversité au sein des équipes serait positivement perçue par les actionnaires et les investisseurs. Une autre étude a également remarqué un lien entre « la présence de femmes dans les équipes de

direction et la performance financière de ces entreprises »¹ (Landrieux-Kartochian, 2005, pp. 12-17).

Selon l'étude Gender Scan² du cabinet Global Contact, 81 % des dirigeants et managers considèrent qu'ils ont de meilleurs résultats avec des équipes mixtes. Ceci implique que les équipes mixtes sont plus performantes et contribuent à la performance de l'entreprise également.

De plus, il ne s'agit plus uniquement de « revendication sociale » lorsqu'on parle d'égalité homme-femme. Au contraire, l'égalité homme-femme au sein des entreprises contribuerait à une augmentation de performance organisationnelle (Velluet, 2016).

Finalement, un groupe minoritaire de femmes qui agit de manière différente que les hommes ne peut faire preuve de gros impact sur les performances d'une entreprise. En revanche, lorsque ce groupe se voit croître en nombre, son influence prendra une importance conséquente. C'est à ce moment-là que leurs idées peuvent peser sur les choix organisationnels et qu'elles prennent conscience qu'elles peuvent avoir un impact sur le fonctionnement de l'entreprise. Lorsque les femmes peuvent également atteindre des positions d'acteurs stratégiques et de direction, cela se fera forcément ressentir dans les performances de l'entreprise (Ferrary, 2010, pp. 181-190).

2.4.3. Point de vue scientifique de l'impact du nombre de femmes dans l'équipe de direction sur la satisfaction des employés

Le monde du travail est dominé par les hommes. Depuis quelques décennies, cela semble devenir une tendance du passé. Les femmes s'imposent et se distinguent par leurs approches différentes sur les prises de décision, par leurs sensibilités et par bien d'autres qualités qui apportent de nouvelles perspectives dans le monde des entreprises. L'impact d'une politique teintée d'une touche féminine se répercute sur l'attitude des salariés en termes de satisfaction,

¹ CATALYST (2004), The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity (www.catalystwomen.org)

² « Enquête menée de mars à août 2016 en partenariat avec l'Unesco dans 50 pays, auprès de 4 441 hommes et femmes âgés de 18 ans et plus »

d'implication et de motivation qui se traduisent par une productivité augmentée (Landrieux-Kartochian, 2010, pp. 171-179).

Selon l'étude de Velluet (2016), 97 % des employés travaillant dans une équipe mixte seraient plus épanouis et se sentiraient plus utiles. Collaborer au sein d'équipes mixtes au travail augmente la satisfaction des employés car les membres de ces groupes se sentent plus respectés et mieux accompagnés. Cela encourage également les dirigeants à lutter contre les discriminations au sein de leurs entreprises (Velluet, 2016).

Pour finir, l'étude de Fallahi, Mehrad & Rahpaymaelizehee (2015, pp. 54-57) démontre que les femmes possédant des hautes positions de direction dans l'entreprise ressentent un impact sur leur propre satisfaction au travail.

Aujourd'hui, l'absence des femmes dans les postes de direction de haut niveau dans les entreprises est considérable. L'un des problèmes majeurs des femmes sont les obstacles tels que la discrimination sexuelle qui les empêchent d'accéder à des postes de direction. Ceci pourrait être à l'origine de sentiments d'insatisfaction au travail et ne pas laisser place à la créativité et l'efficacité.

Or l'image d'une femme à la tête de l'entreprise étant en plus pleinement satisfaite de son travail va renvoyer une image positive vers le monde et les autres femmes. Celle-ci va promouvoir l'implication des femmes dans les comités de direction et augmenter la satisfaction professionnelle des femmes par rapport au monde de l'entreprise.

2.5. Processus de décision

2.5.1. Définition

Il est important pour les entreprises d'avoir une structure organisationnelle bien pensée ou encore comme le décrit un article du site web Ionos (2018), « un cadre hiérarchique qui définit la division interne du travail ». Cela permet entre autres de fonctionner sans problème et d'avoir un objectif clair autant pour la direction que pour les employés (Ionos, 2018).

Un des facteurs clés d'une structure organisationnelle est donc la façon dont les décisions sont

prises au sein de cette même organisation. Selon Briol (2007, p.53) la prise de décision est « un processus de réponse à un problème en cherchant et en sélectionnant une solution transposée en séquences d'actions créant de la valeur aux parties prenantes de l'organisation ». Nous pouvons mesurer le processus de décision en observant qui a le pouvoir de prendre la décision.

Il existe deux types de prises de décisions (Briol, 2007, p.53). Elles sont dites de type hiérarchique lorsque du personnel exécutant est responsable de mettre en pratique les instructions qui leur ont été données suite à des décisions qu'ils n'ont pas l'autorité de prendre. La prise de décision est dite de type distribué lorsque le pouvoir décisionnel peut être distribué aux différents niveaux de la hiérarchie.

Dans ce mémoire, nous allons distinguer ces deux types de prises de décisions dans une entreprise.

Soit les décisions au sein de l'organisation sont prises de manière hiérarchique, c'est-à-dire la culture d'entreprise est telle que la prise de décision est assurée par l'équipe de management. Ce processus de décision se retrouve généralement dans les grandes entreprises produisant en masse, par exemple, la production à la chaîne dans les industries d'automobiles. Soit les décisions sont prises de manière distribuée, c'est à dire que la culture d'entreprise est de déléguer la prise de décision aux couches inférieures au management. Ce processus de décision se retrouve régulièrement dans les entreprises de petites tailles tel que les start-ups (Briol, 2007, p.53).

2.5.2. Point de vue scientifique de l'impact du processus de décision des entreprises sur la performance des entreprises (rentabilité)

Avoir un processus de décision clair et précis au sein d'une structure organisationnelle bien pensée est essentiel au bon fonctionnement de l'entreprise (Ionos, 2018). Une bonne structure permet d'éviter les conflits de responsabilité et le manque de coordination. De plus, elle permet d'avoir une entreprise avec un processus de décision efficace qui a son tour a un impact sur l'efficacité économique de l'entreprise et donc sur sa performance au long terme (Maduenyi, Oke, Fadeyi, & Ajagbe, 2015, pp. 354-358).

Les structures avec un processus décisionnel dit de manière plus « distribué » se basent sur la prise d'initiative de chaque employé et sa responsabilité individuelle. Cependant, il relève des points positifs et négatifs quant à ce processus de décision au sein d'une entreprise par rapport à sa performance (Ionos, 2018).

Il en est de même pour les entreprises ayant un processus de décision plus « hiérarchique ». Dans cet article, les avantages et inconvénients de ce modèle ne sont pas mis en évidence. Il n'y a apparemment pas de processus de décision parfait pour améliorer la performance d'une entreprise (Ionos, 2018).

Finalement, alors que l'avis scientifique démontre qu'il existe une corrélation positive entre la structure organisationnelle et la performance de l'entreprise, ce n'est pas pareil lorsqu'on analyse l'impact des deux types de processus de décision. D'après les données des études, il n'existe pas de corrélation entre le processus de décision et la performance d'entreprise.

2.5.3. Point de vue scientifique de l'impact du processus de décision des entreprises sur la satisfaction des employés

Arriver dans une entreprise bien structurée où le processus décisionnel est clair et bien établi est également agréable pour les nouveaux employés. Cela leur permet de facilement saisir l'ensemble de la structure organisationnelle, de s'orienter en identifiant leurs supérieurs et subordonnés et d'analyser les éventuelles perspectives de carrière au sein de l'entreprise. Outre le sentiment de sécurité que cela peut leur procurer, il semble évident que la structure décisionnelle de l'entreprise contribue également à la satisfaction des employés (Ionos, 2018).

Examinons maintenant l'impact sur la satisfaction des employés que les entreprises acquièrent grâce à une prise de décision dite « distribuée ». Pour déléguer des décisions aux couches inférieures de l'organisation, il faut entre autres leur faire confiance. Selon Beyet (2020), la confiance signifie que l'on considère l'employé capable de gérer les différents aspects de son travail et capable de prendre des décisions, ce qui est une source de respect pour ce dernier. Dès lors, cela implique pour l'employé que son travail est plus important et gratifiant ce qui amène à une augmentation de la satisfaction professionnelle.

De plus, les employés sont davantage satisfaits si leur travail pour et dans l'entreprise est reconnu. Donner des responsabilités et du pouvoir décisionnel à l'employé aura un impact direct sur l'intérêt que porte l'employé pour son travail (Le Flanchec, Mullenbach et Rojot, 2015, pp. 37-55).

Finalement, malgré l'inconvénient que les responsabilités et l'autorité sont parfois moins claires, nous pouvons observer une montée de succès des hiérarchies plus plates, soit des processus décisionnels de manière « distribué ». Les raisons de ce constat sont multiples. Cela permet aux employés d'avoir une communication plus familière ainsi qu'une meilleure coopération entre eux. De plus, cela leur donne davantage de motivation ce qui contribue à leur satisfaction personnelle et leur engagement au travail (Ionos, 2018).

Dans le cas d'entreprises où la prise de décision se fait de manière hiérarchique, les comportements sont inversés. Lorsque les employés n'ont pas ou très peu la responsabilité de prendre des décisions, ils se sentent moins reconnus et moins autonomes. Dès lors, ils s'intéressent moins à leur travail et tombent dans l'ennui ce qui entraîne une insatisfaction (Le Flanchec, Mullenbach et Rojot, 2015, pp. 37-55).

Les éléments ci-dessus impliquent que selon l'avis des scientifiques, il existe une corrélation positive entre la structure organisationnelle et la satisfaction des employés.

De plus, par rapport à la satisfaction des employés, la littérature montre des points positifs pour la prise de décision de manière « distribuée » et négatifs pour la prise de décision de manière « hiérarchique ».

2.6. Le revenu annuel

2.6.1. Définition

Les revenus annuels sont les revenus totaux que génère une entreprise au cours d'un exercice fiscal qui est en principe d'une durée de 12 mois. Les revenus peuvent également être appelés « le chiffre d'affaires » et mesure la somme des ventes et/ou des prestations de services d'une entreprise sur une période donnée (petite-entreprises.net, 2018).

Calculer son revenu annuel est essentiel pour une entreprise afin qu'elle puisse évaluer sa santé et ses performances. C'est en connaissant les atouts financiers d'une entreprise que les dirigeants peuvent juger les endroits où ils doivent améliorer la situation ainsi que de savoir où intensifier les efforts (LaMarco, 2019).

Nous nous concentrerons sur les revenus annuels des entreprises. De cette manière nous pourrions constater si un revenu élevé ou non sur un an reflète une corrélation avec la performance de l'entreprise ou avec la satisfaction de l'employé.

2.6.2. Point de vue scientifique de l'impact des revenus des entreprises sur la performance des entreprises (rentabilité)

Comme mentionné dans la partie du facteur « nombre d'employés », Dogan (2013, pp. 53-59) a réalisé une étude comprenant un échantillon de 200 entreprises. Cet auteur a testé si la taille d'une entreprise impacte la rentabilité de celle-ci. Comme indicateurs pour la taille de l'entreprise, Dogan (2013, pp. 53-59) a pris le total des ventes de l'entreprise qui se traduit par le chiffre d'affaires ou encore les revenus d'une entreprise. Le résultat de son analyse révèle une corrélation positive entre les revenus de l'entreprise et sa rentabilité.

De plus, une étude récente démontre également que lorsqu'une entreprise est grande en matière de revenus, elle est plus performante contrairement à des petites entreprises où les revenus annuels sont plus bas. De surcroît, l'écart de performance entre les petites entreprises à faibles revenus et les grandes entreprises où les revenus sont plus élevés, augmente également (Govindarajan, Lev, Srivastava & Enache, 2019).

Nous pouvons conclure que, d'après les données scientifiques ci-dessus, il existe probablement une corrélation positive entre les revenus d'une entreprise et sa performance.

2.6.3. Point de vue scientifique de l'impact des revenus des entreprises sur la satisfaction des employés

En ce qui concerne les revenus annuels des entreprises, nous ne disposons pas suffisamment de données, à ce jour, pour en tirer des conclusions valables sur l'impact avec la satisfaction de leurs employés.

2.7. La croissance des revenus

2.7.1. Définition

La croissance des revenus d'une entreprise peut être définie par sa capacité à faire grandir l'entreprise. La croissance est cruciale pour la survie de l'entreprise à long terme.

Les objectifs de croissance sont multiples. Ils peuvent viser à réaliser une économie d'échelle, à acquérir de l'expérience, obtenir une position dominante, etc... (Joel Pro, s.d.).

Cette croissance peut être soit interne en se concentrant sur le développement de ses propres ressources soit externe par des acquisitions ou des fusions (Manager Go, 2020).

2.7.2. Point de vue scientifique de l'impact de la croissance des revenus d'une entreprise sur sa performance (rentabilité)

D'après plusieurs études scientifiques, la croissance des entreprises est un facteur déterminant de leur performance. Tingler (2015) confirme cela en s'appuyant sur deux études. La première est de Cho & Pucik (2005, pp. 555-575) qui établit que « ni la rentabilité sans croissance, ni la croissance sans rentabilité, ne garantissent des performances supérieures sur le marché ». Il ajoute que « la capacité à équilibrer l'innovation et la qualité est indispensable aux entreprises pour maintenir une croissance rentable dans un environnement économique mondial en évolution rapide ».

La deuxième étude que Tingler (2015) énumère est celle de Capon, Farley, & Hoenig (1990, pp. 1143-1159) qui démontre que la croissance d'une entreprise a été identifiée comme étant une variable stratégique qui augmente la performance organisationnelle.

De plus, Maverick (2020) constate que réussir son business est possible lorsque la croissance et la rentabilité de l'entreprise vont de pair. Ces deux facteurs sont importants à la survie de l'entreprise. D'une part la rentabilité et donc la performance contribuent à la survie financière de l'entreprise et d'autre part, la croissance est l'élément clé pour le succès et la survie à long terme de l'entreprise. La croissance et la performance sont donc nécessaires à toute entreprise afin rester attrayante, pour ensuite, maintenir l'intérêt des investisseurs et analystes.

Les pistes de croissance doivent être explorées au maximum afin d'offrir des opportunités de rentabilité globale et de performance plus importantes (Maverick, 2020).

2.7.3. Point de vue scientifique de l'impact de la croissance des revenus d'une entreprise sur la satisfaction des employés

Tout comme pour le facteur « revenu annuel d'une entreprise », trop peu d'études existent à ce jour sur la relation entre la croissance des revenus d'une entreprise et la satisfaction de leurs employés pour pouvoir en tirer des conclusions pertinentes.

2.8. Résumé des corrélations scientifiques

Afin de résumer cette partie théorique, le tableau ci-dessous (Tableau 1) reprend les résultats des corrélations scientifiques recherchées. Les deux colonnes représentent les deux variables et les lignes reprennent les sept facteurs organisationnels. Voici la façon dont nous allons annoter le tableau récapitulatif :

- Un « ++ » signifiera que la corrélation entre le facteur organisationnel et la variable est positive d'après des études scientifiques validées.
- Un « + » signifiera que la corrélation entre le facteur organisationnel et la variable est positive d'après des points de vue ou données non validées.
- Un « -- » signifiera que la corrélation entre le facteur organisationnel et la variable est négative d'après des études scientifiques validées.
- Un « - » signifiera que la corrélation entre le facteur organisationnel et la variable est négative d'après des points de vue ou données non validées.

- Un « 0 » signifiera que d'après une ou plusieurs études il n'y a pas de corrélation entre le facteur organisationnel et la variable.
- Un « ? » signifiera que selon nos recherches, peu ou pas d'études concernant les sujets existent à ce jour et que la corrélation entre le facteur organisationnel et la variable est inconnue.

	Performance de l'entreprise	Satisfaction des employés
Nombre d'employés	++	--
Type d'actionnariat privé (versus public)	++	++
Type de business B2B (versus B2C)	+	?
Nombre de femmes dans le comité de direction	++	++
Processus de décision hiérarchique (versus distribué)	0	--
Revenus de l'entreprise	++	?
Croissance des revenus de l'entreprise	++	?

Tableau 1 : Récapitulatif des résultats théoriques

En ce qui concerne la relation entre les deux variables, nous pouvons confirmer que d'après les publications scientifiques, il existe une corrélation positive entre la performance d'une entreprise et la satisfaction de ses employés.

2.9. Conclusion partie théorique

Selon les résultats scientifiques repris dans le tableau, les facteurs organisationnels qui sont le plus corrélés avec la performance de l'entreprise sont : le nombre d'employés, l'actionnariat privé (contrairement à l'actionnariat public), le type de business B2B (contrairement au type de business B2C), le nombre de femmes dans le comité de direction, le revenu et la croissance des revenus de l'entreprise (Tableau 1). Pour ce qui est de la prise

de décision, il ne semble pas y avoir de corrélation entre le processus de décision, qu'il soit de manière distribué ou hiérarchique, et la performance d'entreprise.

D'après les résultats scientifiques concernant la satisfaction des employés, les facteurs organisationnels qui y sont corrélés positivement sont le nombre de femmes dans le comité de direction et l'actionnariat privé (contrairement à l'actionnariat public). En revanche, le nombre d'employés d'une entreprise et le processus de décision hiérarchique (contrairement à distribué) sont corrélés négativement avec la satisfaction de leurs employés. Finalement, pour le type de business B2B (contrairement à B2C), le revenu et la croissance des revenus de l'entreprise (Tableau 1), la corrélation entre chacun de ces facteurs et la satisfaction de leurs employés semble à ce jour inconnue.

Nous allons dès lors tester ces relations à l'aide de bases de données afin de pouvoir les comparer avec les résultats de la partie théorique.

III. Méthodologie

Afin de réaliser cette étude, nous comparons trois sources de données :

Premièrement, les résultats scientifiques repris dans la partie théorique.

Deuxièmement, les données d'entreprises publiques que nous pouvons consulter sur des sites de données, tels que Yahoo Finance (2020) et Glassdoor (2020). Yahoo Finance (2020) est un site reprenant beaucoup d'informations sur toutes les entreprises publiques. Le site de Glassdoor (2020) reprend également des informations sur les entreprises mais regroupe surtout des avis sur les entreprises quant à la satisfaction des personnes qui y travaillent.

Ces données d'entreprises publiques seront reprises dans « la base de données publiques ». La seule information que nous ne trouverons pas publiquement est le type de prise de décision des entreprises. Nous ne comparerons donc pas ce dernier facteur entre la base de données subjectives et la base de données publiques. C'est le cas également pour le type d'actionnariat des entreprises étant donné que nous avons uniquement des entreprises publiques dans la base de données publiques.

Troisièmement, les données subjectives collectées grâce aux réponses des personnes issues d'entreprises ayant participé au questionnaire. Cette source nous permet également d'avoir la perception des répondants sur les éventuelles corrélations.

Le questionnaire, qui nous permettra d'obtenir des données subjectives, est destiné à des personnes adultes travaillant en entreprise. Dès lors, il concerne les employés, les cadres, les dirigeants d'entreprises ainsi que les indépendants.

Ce questionnaire sera composé de trois parties. La première partie sera à propos de données sur les entreprises dans lesquelles travaillent les répondants. Les répondants commenceront par donner le nom de leur entreprise de façon anonyme et répondront ensuite aux questions à propos de leur entreprise. Étant donné qu'ils devront choisir entre plusieurs options de réponses qui correspondent à des intervalles, nous avons dû prendre pour hypothèse de conversion, des moyennes pour pouvoir faire les corrélations par la suite (Tableau 2). Ces moyennes de conversion seront également utilisées pour les données publiques afin de créer

des tableaux croisés qui nous permettent de pouvoir comparer les résultats des bases de données.

Nombre d'employés	Nombre d'employés (moyenne)	Nombre de femmes dans le comité de direction	Nombre de femmes dans le comité de direction (moyenne)	Rentabilité relative	Rentabilité relative (moyenne)	Revenus annuels (en millions)	Revenus annuels (en millions) (moyenne)	Croissance des revenus	Croissance des revenus (moyenne)
1-50	25,5	0-10%	5%	Négative	-5%	0-10	5	Négative	-5%
50-200	125	10-30%	20%	0-10%	5%	10-100	55	0-10%	5%
200-1000	600	30-50%	40%	10-20%	15%	100-1Milliard	550	10-20%	15%
1000-10 000	5500	50%+	60%	20-40%	25%	1Milliard-10Milliard	5500	20-100%	60%
Plus de 10 000	20000			Plus de 40%	50%	Plus de 10 Milliard	20000	Plus de 100%	150%

Tableau 2 : Hypothèses de conversion – Base de données subjectives

La deuxième partie consistera à demander aux répondants leurs avis sur la nature de l'impact que les facteurs organisationnels peuvent avoir sur les deux variables ainsi que sur les deux variables entre elles.

La troisième partie visera à demander des informations personnelles des répondants afin d'obtenir des données démographiques.

De cette manière, nous pourrons comparer les résultats scientifiques avec les corrélations obtenues depuis notre base de données subjectives et les corrélations obtenues depuis notre base de données publiques.

Nous allons spécifier dans les pages suivantes, les sources d'information pour les deux variables et les sept facteurs organisationnels qui vont se retrouver dans les bases de données.

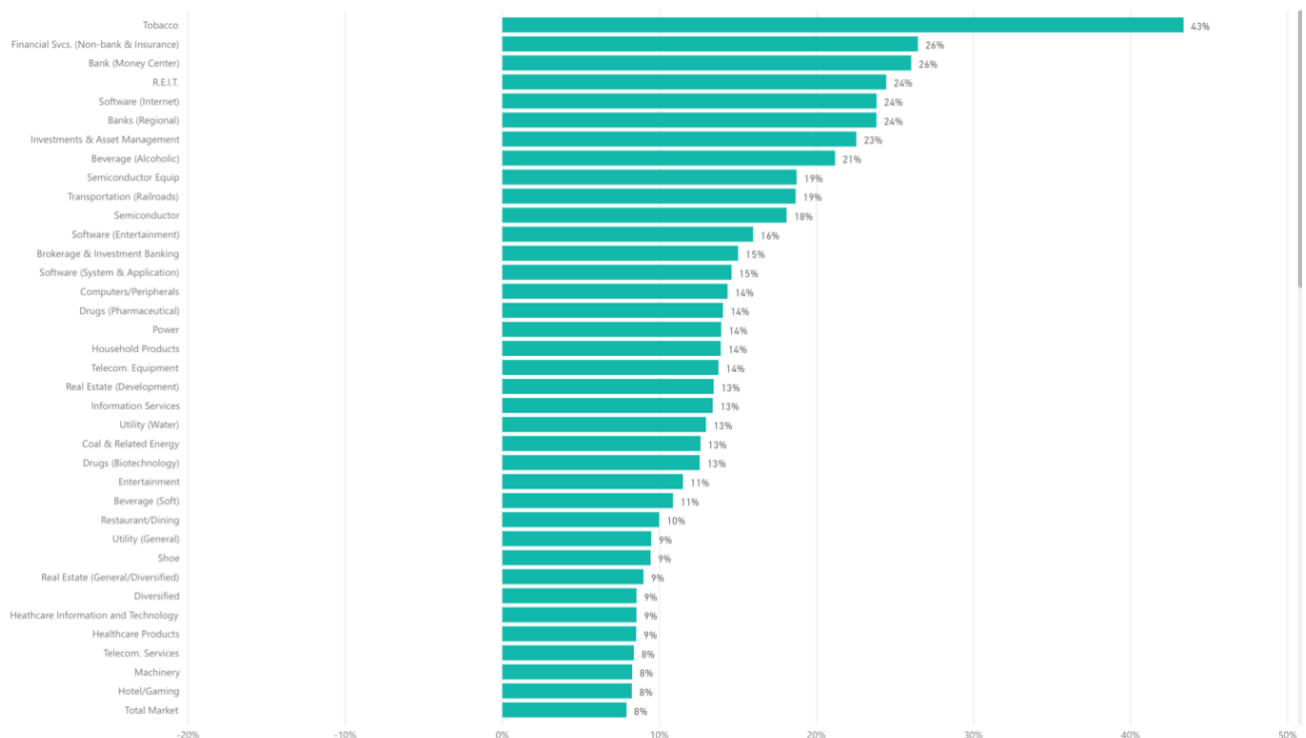
1. Méthodologie des sources d'information

Le texte qui suit (pp. 27-33) est résumé dans un tableau récapitulatif qui se retrouve dans les annexes (Annexe 8).

1.1. Sources d'information pour la performance d'entreprise

La performance de l'entreprise ou, dans le cadre de ce mémoire, la rentabilité d'une entreprise est calculée comme étant la rentabilité absolue moins la rentabilité de l'industrie de l'entreprise. Ceci nous donne la rentabilité relative de l'entreprise recherchée. En effet, la rentabilité absolue ne tient pas compte du type d'industrie dans laquelle se trouve l'entreprise et pourrait fausser les résultats. Afin de trouver la rentabilité relative des entreprises publiques, nous avons besoin des données suivantes à partir des sources suivantes :

- Le type d'industrie de l'entreprise que nous pouvons retrouver sur Yahoo Finance (2020).
- La rentabilité des industries dans lesquelles se trouvent les entreprises. Un article récent (Campbell, 2018) nous permet d'obtenir cette information (Figure 1).



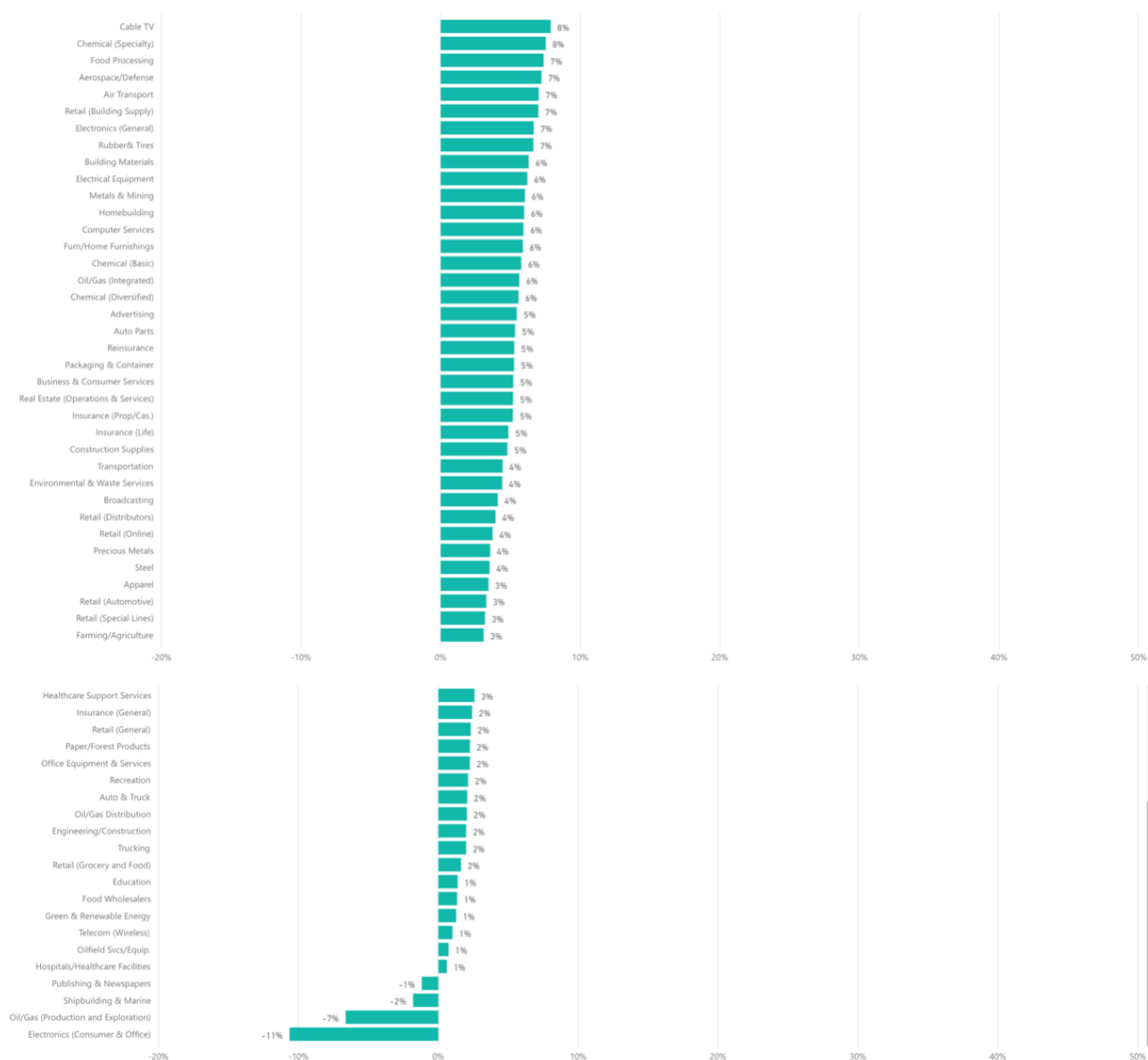


Figure 1 : Campbell (2018) – “Profitability Margins by Industry”

- La rentabilité absolue des entreprises publiques, disponible sur Yahoo Finance (2020).

Pour la base de données subjectives, nous demanderons la question suivante : « Quelle est la rentabilité de votre entreprise par rapport à celle de ses concurrents ? ». Cela permettra d’avoir une approximation de la rentabilité relative des entreprises des répondants. Ils pourront ensuite choisir entre cinq options de réponses à la question de la rentabilité (négative – 0-10% – 10-20% – 20-40% – plus de 40%).

1.2. Sources d'information pour la satisfaction des employés

En ce qui concerne l'évaluation de la satisfaction des employés dans les entreprises publiques, nous pouvons retrouver le degré de satisfaction des employés sur une échelle de un à cinq sur le site de Glassdoor (2020). Ce site regroupe parfois jusqu'à des milliers d'avis de satisfaction pour une même entreprise.

Pour la base de données subjectives, nous demanderons dans le questionnaire la question suivante : « Sur une échelle de 1 à 5 (où 1=insatisfait et 5= satisfait), quelle est votre satisfaction au travail dans votre entreprise actuelle ? ».

De plus, afin d'avoir l'avis des répondants sur le lien entre la performance d'entreprise et la satisfaction des employés, nous demanderons si pour eux, « la rentabilité d'une entreprise impacte la satisfaction de ses employés ». Ils choisissent entre cinq réponses (fortement négative – négative – ni positive, ni négative – positive – fortement positive).

1.3. Sources d'information pour le nombre d'employés

Le nombre d'employés des entreprises publiques est accessible sur le site de Yahoo Finance (2020).

Pour la base de données subjectives, nous demanderons dans le questionnaire le nombre d'employés de l'entreprise des répondants. Ils choisissent ensuite entre cinq réponses (1-50 employés – 50-200 employés – 200-1000 employés – 1000-10 000 employés – plus de 10 000 employés).

De plus, nous demanderons l'avis des répondants pour les deux questions suivantes :

1. « Le nombre d'employés impacte la performance (rentabilité) de l'entreprise de façon : »
2. « Le nombre d'employés impacte la satisfaction de ses employés de façon : »

Ils choisissent ensuite entre cinq options de réponses (fortement négative – négative – ni positive, ni négative – positive – fortement positive).

1.4. Sources d'information pour le type d'actionnariat

Afin de s'assurer si l'entreprise est bien publique, il suffit de vérifier si elle est disponible sur le site web de Yahoo Finance (2020). Glassdoor (2020) indique également si l'entreprise est cotée en bourse ou non.

Dans le questionnaire, nous demanderons aux répondants de nous donner le type d'actionnariat de leur entreprise, qui est soit public si l'entreprise est cotée en bourse, soit privé si l'entreprise n'est pas cotée en bourse.

Ensuite, nous demanderons leur avis pour les deux questions suivantes :

1. « Le fait que le type d'actionnariat de l'entreprise soit privé (contrairement à public) impacte la performance (rentabilité) de l'entreprise de façon : »
2. « Le fait que le type d'actionnariat de l'entreprise soit privé (contrairement à public) impacte la satisfaction des employés de façon : »

Ils choisiront ensuite entre cinq options de réponses (fortement négative – négative – ni positive, ni négative – positive – fortement positive).

1.5. Sources d'information pour le type de business

Pour le type de business des entreprises publiques, nous jugerons selon les caractéristiques de l'entreprise, si elle fait majoritairement du B2B ou majoritairement du B2C. Car, comme évoqué dans la partie théorique, beaucoup d'entreprises sont hybrides.

Dans le questionnaire, nous demanderons aux répondants de nous dire si leur entreprise fait majoritairement du B2B ou majoritairement du B2C.

De plus, nous demanderons l'avis des répondants pour les deux questions suivantes :

1. « Le fait que le type de business dans lequel opère l'entreprise soit B2B (contrairement à B2C) impacte la performance (rentabilité) de l'entreprise de façon : »
2. « Le fait que le type de business dans lequel opère l'entreprise soit B2B (contrairement à B2C) impacte la satisfaction de ses employés de façon : »

Ils choisiront ensuite entre cinq options de réponses (fortement négative – négative – ni positive, ni négative – positive – fortement positive).

1.6. Sources d'information pour le nombre de femmes dans le comité de direction

Le nombre de femmes dans le comité de direction des entreprises publiques est disponible en recherchant sur le site même de l'entreprise.

En ce qui concerne le questionnaire, nous demanderons le pourcentage de femmes qui existe dans le comité de direction de l'entreprise des répondants. Ils choisissent entre quatre choix de réponses (0-10% – 10-30% – 30%-50% – 50%+).

De plus, nous demanderons, l'avis des répondants pour les questions suivantes et de choisir entre cinq options de réponses (fortement négative – négative – ni positive, ni négative – positive – fortement positive) :

1. « Le nombre de femmes dans l'équipe de management impacte la performance (rentabilité) de l'entreprise de façon : »
2. « Le nombre de femmes dans l'équipe de management impacte la satisfaction des employés de façon : »

1.7. Sources d'information pour le processus de décision

Le processus de décision des entreprises publiques n'est pas disponible publiquement. Nous comparerons donc uniquement les données subjectives avec les résultats théoriques.

Dans le questionnaire, nous demanderons aux répondants de nous donner le type de prise de décision chez leur employeur actuel. Ils choisissent sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « hiérarchique » et 5 signifie « distribuée ».

Nous demanderons également dans la seconde partie du questionnaire de nous donner leur avis pour les questions suivantes :

1. « Le fait que les décisions sont prises de manière hiérarchique (vs. distribuée) impacte la performance (rentabilité) de l'entreprise de façon : »
2. « Le fait que les décisions sont prises de manière hiérarchique (contrairement à de manière distribuée) impacte la satisfaction des employés de façon : »

Ils ont le choix entre cinq options de réponses (fortement négative – négative – ni positive, ni négative – positive – fortement positive).

1.8. Sources d'information pour le revenu annuel

En ce qui concerne les entreprises publiques, nous pouvons retrouver le revenu annuel des entreprises sur le site web Yahoo Finance (2020).

Pour la base de données subjectives, nous demanderons aux répondants du questionnaire d'estimer quel est le revenu annuel de leur entreprise dans laquelle ils travaillent actuellement. Ils peuvent choisir entre cinq options (0-10Millions – 10Millions-100Millions – 100Millions-1Milliards – 1Milliards-10Milliards – plus de 10Milliards).

De plus, nous demanderons dans la deuxième partie du questionnaire, l'avis des répondants pour les questions suivantes et de choisir entre cinq options de réponses (fortement négative – négative – ni positive, ni négative – positive – fortement positive) :

1. « Le revenu annuel d'une entreprise impacte la performance (rentabilité) de cette même entreprise de façon : »
2. « Le revenu annuel d'une entreprise impacte la satisfaction de ses employés de façon : »

1.9. Sources d'information pour la croissance des revenus

Pour les entreprises publiques, nous pouvons calculer la croissance de leurs revenus en prenant pour une même entreprise, ses revenus annuels de l'année 2019 moins ses revenus annuels de l'année 2018, le tout divisé par ses revenus annuels de l'année 2018. Ces informations sont disponibles sur le site web de Yahoo Finance (2020).

Dans le questionnaire, nous demanderons aux répondants de nous donner la croissance des revenus de leur entreprise actuelle. Cinq options en pourcentage leurs sont proposés (négative – 0-10% – 10-20% – 20-100% – plus de 100%).

De plus, nous demanderons dans la seconde partie du questionnaire, l'avis des répondants pour les deux questions suivantes. Ils auront le choix entre cinq options de réponses (fortement négative – négative – ni positive, ni négative – positive – fortement positive) :

1. « Le fait qu'une société soit en croissance impacte la satisfaction de ses employés de façon : »
2. « Le fait qu'une société soit en croissance impacte la performance (rentabilité) de cette même entreprise de façon : »

2. Méthodologie de l'analyse statistique

Afin d'observer des éventuelles corrélations statistiquement significatives, dans la partie analyse des données, nous avons calculé le R carré entre les variables et les facteurs organisationnels.

Le R carré ou encore le coefficient de détermination est un indicateur permettant de juger la qualité de la prédiction d'une régression linéaire. Il détermine à quel point la droite de régression est adaptée pour décrire la distribution des points (Scolab, 2020).

Ce coefficient varie entre 0 et 1. S'il est égal à 0, cela signifie que « l'équation de la droite de régression détermine 0% de la distribution des points ». Au contraire, s'il vaut 1 ; « l'équation de la droite de régression est capable de déterminer 100 % de la distribution des points » (Scolab, 2020).

Pour résumer, au plus le R carré se rapproche de 0, au plus les points sont dispersés autour de la droite de régression. Au plus il se rapproche de 1, au plus les points sont proches de cette droite.

En calculant ce coefficient de corrélation, cela nous permet d'observer s'il y a des corrélations significatives entre les deux variables et les sept facteurs organisationnels.

Nous devons également répartir les scores de satisfaction des employés en « satisfaction faible » et « satisfaction élevée » en fonction du type de données. Cela nous permet de comparer les données proportionnellement. Pour les données subjectives, comme le suggère

la méthodologie du Net Promoter Score (Satmetrix Systems, 2017), nous considérons le score de satisfaction « 1 à 3 », comme une satisfaction « faible ». Le score de satisfaction « 4-5 » sont repris dans la catégorie « élevée ». Cependant, le Net Promoter Score est davantage d'application pour des données individuelles telles que celles du questionnaire, plutôt que pour des données agrégées, telles que celles collectées sur le site de Glassdoor (2020). Ainsi, pour les données publiques, nous devons utiliser une autre métrique car le site de Glassdoor (2020) nous donne des moyennes de satisfactions. Nous prenons pour la base de données publiques la moyenne des satisfactions d'employés des entreprises publiques comme indicateur de classification. Cette moyenne est de 3,7 et nous permet de classer les entreprises ayant une satisfaction de leurs employés inférieure à 3,7 comme « faible » et ceux ayant une satisfaction de leurs employés supérieure à 3,7 comme « élevée ».

IV. Analyse des données

Le questionnaire a collecté des réponses de 102 personnes au total. L'échantillon se compose de 23 femmes (23%) et 79 hommes (77%), 5% personnes ont moins de 25 ans, 29% ont entre 25 et 35 ans, 37% ont entre 35 et 50 ans et 28% ont entre 50 et 65 ans. En ce qui concerne la situation professionnelle des répondants, 67% des personnes de l'échantillon sont des employés, 13% font partie du cadre et 21% sont des indépendants (Tableau 3).

Femme/ Homme	Nombre de répondants	Age	Nombre de répondants	Situation professionnelle	Nombre de répondants
Femme	23	Moins de 25 ans	5	Cadre / dirigeant	13
Homme	79	25-35 ans	30	Employé	68
Total	102	35-50 ans	38	Indépendant	21
		50-65 ans	29	Total	102
		Total	102		

Tableau 3 : Données démographiques des répondants

La base de données subjectives comprend donc 102 entreprises avec les données relatives aux variables et aux sept facteurs pour chacune d'entre elles. Cette base comprend également les moyennes des avis des répondants pour les relations que nous analysons dans ce mémoire.

La base de données publiques est constituée de 107 entreprises publiques dont les données relatives aux variables et aux sept facteurs sont récupérées à partir des sites à l'exception du type de processus de décision car ce dernier n'est pas disponible publiquement.

Nous avons remarqué qu'avec ces deux bases de données, nous obtenons des échantillons différents. Voici les différences entre les bases de données. En ce qui concerne le nombre d'employés, nous avons une moyenne de 117 000 employés dans la base de données publiques tandis que la base de données subjectives, contient une moyenne de 6 400 employés. Au niveau du type de business des entreprises, 65% des entreprises de l'échantillon des données publiques font majoritairement du B2B ce qui rejoint fortement les données subjectives qui est de 66%. Les moyennes du nombre de femmes dans le comité de direction dans les deux échantillons se rejoignent également, la moyenne pour les données publiques est de 24% et pour les données subjectives, 20%.

Une autre grande différence entre les échantillons concerne les revenus annuels. La moyenne des revenus annuels des données publiques est de 38 milliards d’euros or celle des données subjectives est seulement de 4,5 milliards d’euros. Finalement, la moyenne des croissances annuelles des données publiques est de 4% tandis que celle des données subjectives correspond à 13%.

Pour ces raisons, les résultats des analyses des bases de données seront probablement différents.

Avant de réaliser les graphes de corrélations dans nos bases de données, nous avons d’abord observé le R carré entre la performance de l’entreprise et chacun des sept facteurs, le R carré entre la satisfaction des employés et chacun des sept facteurs ainsi que le R carré entre les deux variables elles-mêmes. Les valeurs du R carré repris dans les tableaux ci-dessous (Tableau 4 et 5), nous expliquent les résultats de cette analyse.

R carré - Données publiques	Satisfaction des employés	Performance (rentabilité relative)	Nombre d'employés	Type d'actionnariat privé vs. public	Type de business B2B vs. B2C	Prise de décision hiérarchique vs. distribuée	Nombre de femmes dans le comité de direction	Revenus Annuels	Croissance des revenus
Satisfaction des employés	1,00	0,06	0,00	Pas de données d'entreprises privées	0,01	Pas de données publiquement disponibles	0,00	0,01	0,01
Performance (rentabilité relative) des entreprises	0,06	1,00	0,00		0,00		0,01	0,00	0,01

Tableau 4 : Coefficients de détermination des corrélations de la base de données publiques

Nous pouvons constater que, selon les coefficients de détermination de la base de données publiques (Tableau 4), il n’y a aucune corrélation statistiquement significative entre les deux variables et entre les variables et les facteurs organisationnels. Ceci s’explique par le R carré qui est très faible et donc proche de zéro. De plus, le R carré est égal à 1 entre les variables elles-mêmes, ce qui signifie que les formules de calcul utilisées sont correctes.

Rcarré - Données subjectives	Satisfaction des employés	Performance (rentabilité relative)	Nombre d'employés	Type d'actionnariat privé vs. public	Type de business B2B vs. B2C	Prise de décision hiérarchique vs. distribuée	Nombre de femmes dans le comité de direction	Revenus Annuels	Croissance des revenus
Satisfaction des employés	1,00	0,07	0,01	0,03	0,03	0,01	0,03	0,01	0,00
Performance (rentabilité relative) des entreprises	0,07	1,00	0,00	0,00	0,05	0,01	0,02	0,00	0,00

Tableau 5 : Coefficients de détermination des corrélations de la base de données subjectives

Nous constatons les mêmes résultats pour la base de données subjectives (Tableau 5). Les coefficients de détermination varient de peu entre les types de données mais restent très faibles. Aucune corrélation est significative entre les deux variables et entre les variables et les facteurs organisationnels.

Vu que les critères pour qu'il ait des corrélations significatives entre les variables sont assez exigeants, nous allons analyser dans la suite de ce mémoire des tendances pour chacun des facteurs, en utilisant les différentes sources (données subjectives, données publiques et perceptions des répondants).

1. Relation entre la performance d'une entreprise et la satisfaction de ses employés

Étant donné qu'il n'y a pas de corrélation statistiquement significative concernant les quinze relations, nous allons uniquement reproduire le graphique pour la relation entre les deux variables afin d'observer ce que cela représente graphiquement.

Commençons par les données publiques. Voici ci-dessous la corrélation entre la performance relative des entreprises publiques et la satisfaction de leurs employés (Figure 2). Le Rcarré est de 0,06 et nous remarquons en effet que le nuage de points est dispersé autour de la droite.

La plupart des entreprises se concentrent au même endroit, c'est-à-dire une performance relative comprise entre -20% et 20% et une satisfaction des employés plutôt élevée.

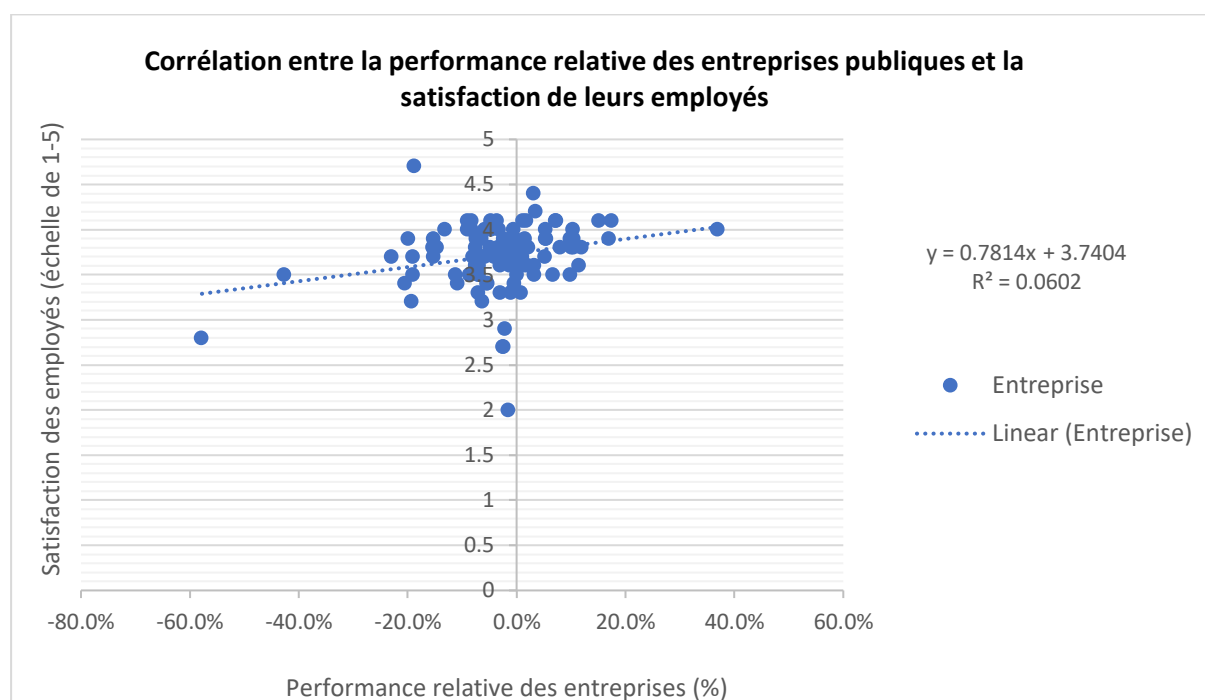


Figure 2 : Corrélation entre la performance relative des entreprises publiques et la satisfaction de leurs employés

Alors que les données scientifiques stipulaient une corrélation entre la performance d'une entreprise et la satisfaction de ses employés, ces résultats statistiques nous montrent l'opposé. Nous pourrions dès lors, nous questionner sur la véracité des données publiques et sur la fiabilité de cette base de données créée à partir de sites de données.

Pour cela, nous pourrions donc faire une analyse plus précise en sélectionnant toutes les entreprises publiques se retrouvant dans la même industrie. Nous avons pris l'industrie des produits ménagers car c'est l'industrie pour laquelle il y a le plus d'entreprises dans la base de données, soit 32 sociétés. Nous avons dès lors pris la performance absolue de ces entreprises car premièrement, la source des rentabilités moyennes des industries (Campbell, 2018) n'est peut-être pas fiable. Deuxièmement, nous avons peut-être alloué les entreprises à des industries qui ne leur correspondaient pas totalement. Troisième raison possible ; toutes les entreprises se retrouvent au milieu de plusieurs industries, comme par exemple EDF qui est producteur mais également fournisseur d'énergie. Nous prendrons donc la rentabilité absolue

des entreprises de l'industrie des produits ménagers afin de voir comment varie la corrélation avec des données qui viennent directement de la source d'information.

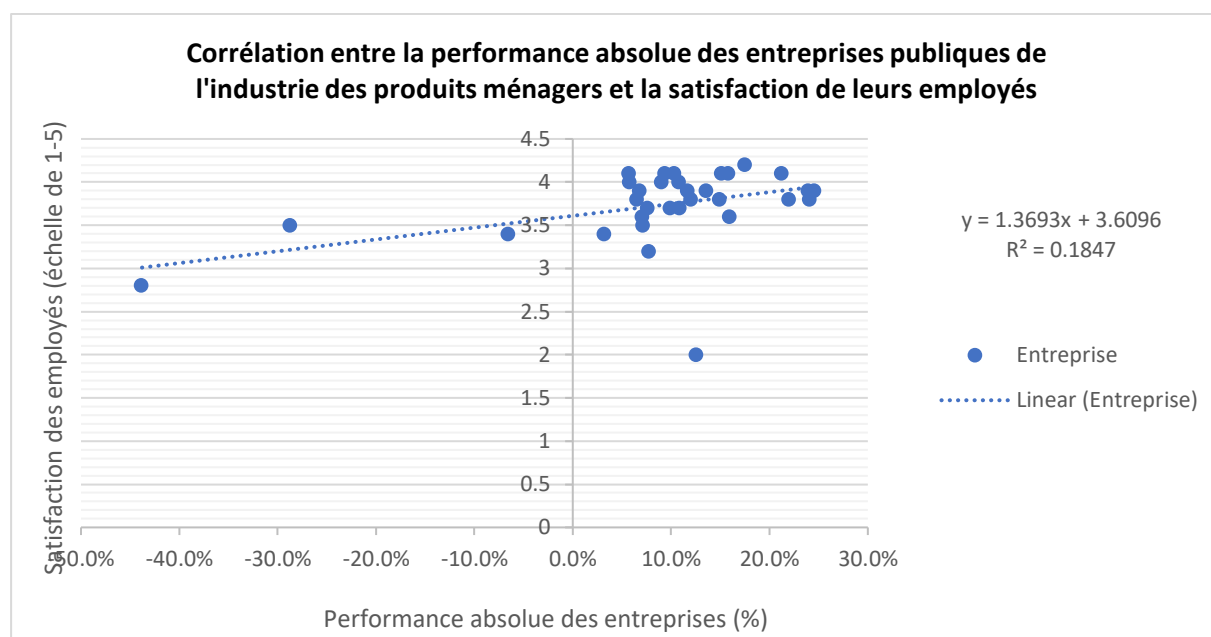


Figure 3 : Corrélation entre la performance absolue des entreprises publiques de l'industrie des produits ménagers et la satisfaction de leurs employés

La conclusion que nous pouvons tirer de cette dernière analyse reste largement insatisfaisante car le R carré passe de 0,06 à 0,18 (Figure 3). La base de données publiques semble donc légèrement altérée par le fait qu'il y a un mix de différentes industries dans la base de données.

Regardons maintenant les résultats du côté des données subjectives.

Nous avons donc dû prendre les moyennes des réponses des répondants d'après les hypothèses de conversion (Tableau 2). Suite à la position des différentes entreprises dans le graphique (Figure 4), nous avons effectué des tableaux croisés dans la base de données afin de mieux visualiser les résultats (Tableau 6).

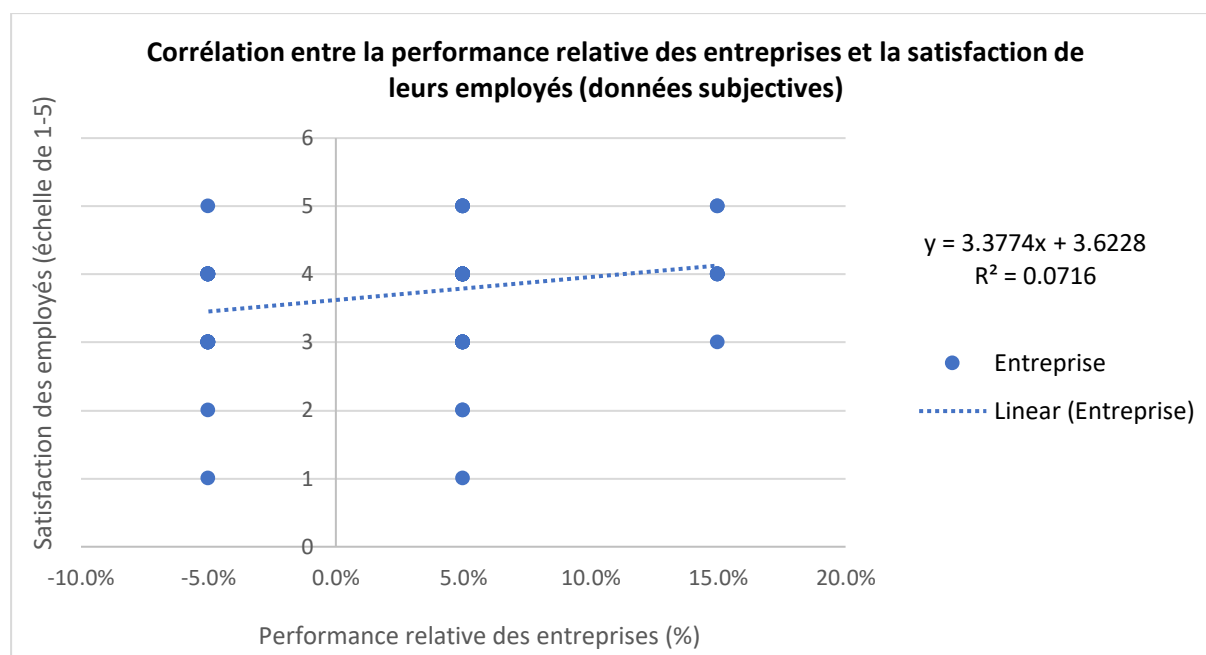


Figure 4 : Corrélation entre la performance relative des entreprises et la satisfaction de leurs employés (depuis la base de données subjectives)

Comme déjà constaté dans les tableaux récapitulatifs des coefficients de détermination, le R carré des données subjectives est égal à 0,07 (Figure 4).

D'après les analyses statistiques, nous ne pouvons pas démontrer des corrélations significatives. Malgré cela, nous pouvons tout de même vérifier s'il y a des tendances grâce à la création de tableaux croisés (Tableau 6). Ces deux tableaux croisés ci-dessous nous donnent le nombre d'entreprises pour chaque base de données en fonction de la satisfaction des employés et de la performance relative de l'entreprise.

Nombre d'entreprises publiques	Performance (relative)				
	-5%	5%	15%	30%	Total
Satisfaction des employés					
1 = insatisfaits					
2	1				1
3	14	1			15
4	54	25	9	2	90
5 = satisfaits	1				1
Total	70	26	9	2	107

Nombre d'entreprises (données subjectives)	Performance (relative)			
	-5,0%	5,0%	15,0%	Total
Satisfaction des employés				
1 = insatisfaits	1	1		2
2	1	2		3
3	12	11	1	24
4	14	45	6	65
5 = satisfaits	1	5	2	8
Total	29	64	9	102

Tableau 6 : Tableaux croisés – Corrélation entre la performance relative des entreprises et la satisfaction de leurs employés (base de données publiques et subjectives)

Cependant, ces tableaux ne sont pas proportionnellement corrects. Car si nous regardons par exemple, la base de données publiques à gauche, le nombre d'entreprises ayant une performance relative négative est bien plus élevée que celles ayant une performance relative positive. Dans la base de données subjectives, nous observons que c'est le cas inverse. Nous devons pour cela ajuster le nombre d'entreprises avec une performance relative positive au nombre d'entreprises ayant une performance relative négative.

Nous faisons de même pour les scores de satisfaction des employés comme expliqué dans la partie méthodologie. Comme indicateur de classification pour les données subjectives, nous utilisons la méthode du Net Promoter Score (Satmetrix Systems, 2017). Pour les données publiques, nous prenons la moyenne des satisfactions des employés des entreprises publiques.

Il faut donc rendre les tableaux croisés proportionnels dans les deux axes afin de pouvoir faire les comparaisons correctement. Nous ferons de même pour toutes les autres relations à analyser dans la suite de cette partie.

Ci-dessous les tableaux croisés ajustés pour la corrélation entre la satisfaction des employés et la performance relative des entreprises pour les deux bases de données (Tableau 7).

Nombre d'entreprises publiques	Performance (relative)				
Satisfaction des employés	-5%	5%	15%	30%	Total
Inférieure à 3,7	29%	15%	1%	0%	46%
Supérieure à 3,7	21%	20%	11%	3%	54%
Total	50%	35%	12%	3%	100%

Nombre d'entreprises (données subjectives)	Performance (relative)			
Satisfaction des employés	-5%	5%	15%	Total
1 = insatisfaits	3%	1%	0%	4%
2	3%	3%	0%	5%
3	30%	14%	1%	46%
4	14%	23%	3%	41%
5 = satisfaits	1%	3%	1%	5%
Total	50%	45%	5%	100%

Tableau 7 : Tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre la performance relative des entreprises et la satisfaction de leurs employés (base de données publiques et subjectives)

Nous remarquons que le total des entreprises est de 100% et qu'il y a le même nombre d'entreprises avec une performance relative positive et négative. Les données encadrées rouge nous indiquent que les entreprises avec une performance relative positive ont tendance à avoir des employés satisfaits.

Afin de simplifier les tableaux croisés ci-dessus, nous reprendrons uniquement les résumés de ces tableaux tel que celui créée ci-dessous, pour l'analyse des relations entre les variables et les facteurs organisationnels (Tableau 8). L'ensemble des tableaux croisés ajustés proportionnellement des quinze relations différentes se trouve dans les annexes de ce mémoire (Annexe 1 à 7).

Nous classifions la performance relative en deux catégories. Elle sera soit négative soit positive. En ce qui concerne la satisfaction des employés, celle-ci sera regroupée en « satisfaction faible » et « satisfaction élevée » comme expliqué précédemment.

Les pourcentages ci-dessous correspondent à la somme des pourcentages des tableaux croisés (Tableau 7) qui ont été arrondis. Nous remarquons en effet que les entreprises ayant une performance relative supérieure à zéro ont une satisfaction des employés plus élevée que celles ayant une performance relative négative.

Lorsque les résultats sont en dessous de 30%, nous qualifions les tendances de trop faibles pour les représenter dans chaque tableau récapitulatif.

Données publiques	Performance relative < 0%	Performance relative > 0%	Données subjectives	Performance relative < 0%	Performance relative > 0%
Satisfaction faible	29%	17%	Satisfaction faible	35%	20%
Satisfaction élevée	21%	33%	Satisfaction élevée	15%	30%

Tableau 8 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre la performance relative des entreprises et la satisfaction de leurs employés (base de données publiques et subjectives)

Concernant les perceptions des répondants quant aux relations entre variables et facteurs organisationnels, nous les avons analysées dans la base de données subjectives afin de vérifier si nous pouvons trouver des comparaisons avec les résultats de la partie théorique.

Nature de l'impact de la performance (rentabilité) d'une entreprise sur la satisfaction de ses employés	Score	Nombre de répondants
Moyenne	3 (ni positif, ni négatif)	17
4,06	4 (positif)	62
Médiane	5 (fortement positif)	23
4	Total	102

Tableau 9 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact de la rentabilité d'une entreprise sur la satisfaction des employés

Nous remarquons que la moyenne des réponses sur l'impact de la performance d'une entreprise sur la satisfaction des employés est de 4,06, soit un impact positif. En effet, avec la réalisation d'un tableau croisé (Tableau 9), nous pouvons voir qu'aucun répondant pense qu'il y a une corrélation négative entre les deux variables. Nous voyons même que sur les 102 répondants, 85 pensent qu'il y a une corrélation positive entre la performance d'une entreprise et la satisfaction des employés.

Pour les prochaines analyses, nous jugerons qu'à partir d'une moyenne de 3,4, l'avis des répondants considère que l'impact entre le facteur organisationnel et la variable est positif.

Pour terminer, reprenons ci-dessous le récapitulatif des analyses de la relation entre la performance des entreprises et la satisfaction de leurs employés (Tableau 10).

Performance de l'entreprise	Résultats théoriques	Données publiques		Données subjectives		Perception des répondants
		Corrélation	Tendance	Corrélation	Tendance	
Satisfaction des employés	+	0	+	0	+	+

Tableau 10 : Récapitulatif des résultats de la relation entre la performance de l'entreprise et la satisfaction des employés

Nous pouvons remarquer que malgré qu'il n'y ait pas de corrélations significatives d'après les résultats statistiques des bases de données, les tendances des données publiques et subjectives ainsi que la perception des répondants du questionnaire, rejoignent les résultats théoriques.

2. Le nombre d'employés d'une entreprise

2.1. Relation entre le nombre d'employés d'une entreprise et sa performance

Pour rappel, selon les résultats théoriques le nombre d'employés d'une entreprise serait corrélé positivement avec la performance de celle-ci.

Commençons par regarder ce que donnent les résultats des données publiques et subjectives pour cette relation-ci. Nos analyses ne mettent pas en évidence une corrélation, observons s'il y a des tendances (Tableau 11).

Données publiques	Nombre d'employés ≤ 5500	Nombre d'employés > 5500	Données subjectives	Nombre d'employés ≤ 5500	Nombre d'employés > 5500
Performance relative < 0%	28%	25%	Performance relative < 0%	24%	29%
Performance relative > 0%	22%	25%	Performance relative > 0%	26%	21%

Tableau 11 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre le nombre d'employés des entreprises et leur performance relative (base de données publiques et subjectives)

Nous remarquons que le tableau des données publiques et des données subjectives ne montre pas de tendances. Dès lors, nous mettons dans le tableau récapitulatif de cette relation qu'il n'y a pas de tendance au niveau des données subjectives.

Regardons quelle est la perception des répondants à propos de l'impact du nombre d'employés sur la performance de l'entreprise (Tableau 12).

Selon la moyenne des réponses des répondants, la corrélation entre le nombre d'employés et la performance relative d'une entreprise n'est ni positive, ni négative pour eux. L'avis des personnes de l'échantillon ne rejoint pas les résultats scientifiques pour cette relation.

Nature de l'impact du nombre d'employés d'une entreprise sur la performance (rentabilité) de l'entreprise		
	Score	Nombre de répondants
Moyenne	2 (négatif)	13
	3 (ni positif, ni négatif)	55
	3,28	
Médiane	4 (positif)	26
	5 (fortement positif)	8
	3	
	Total	102

Tableau 12: Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact du nombre d'employés d'une entreprise sur sa performance (rentabilité)

Pour conclure cette relation, nous pouvons constater que les tendances des bases de données publiques et subjectives ainsi que les perceptions des répondants rejoignent les résultats des corrélations (Tableau 13). Lorsque nous parcourons les données théoriques, nous pouvons constater que Dogan (2013, pp. 53-59) observe une corrélation positive. Cependant, son échantillon est très précis (200 entreprises du secteur financier) et se déroule juste après la crise financière de 2008. La nature de son échantillon influence les résultats car après la crise, les grandes banques ont reçu des aides majeures de l'état contrairement aux plus petites banques qui ont reçu moins d'aide.

Dès lors, cet échantillon est différent de celui des bases de données que nous avons utilisées. C'est probablement pour cette raison que l'auteur a pu démontrer une corrélation positive contrairement à nous (Dogan, 2013, pp. 53-59).

Performance de l'entreprise	Résultats théoriques	Données publiques		Données subjectives		Perception des répondants
		Corrélation	Tendance	Corrélation	Tendance	
Nombre d'employés	+	0	0	0	0	0

Tableau 13 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le nombre d'employés et la performance d'entreprise

2.2. Relation entre le nombre d'employés d'une entreprise et la satisfaction de ses employés

Selon la partie théorique, le nombre d'employés d'une entreprise serait corrélé négativement avec la satisfaction des employés.

Vérifions dès à présent si nous pouvons observer des tendances dans les bases de données à propos de cette relation (Tableau 14).

Données publiques	Nombre d'employés ≤ 5500	Nombre d'employés > 5500	Données subjectives	Nombre d'employés ≤ 5500	Nombre d'employés > 5500
Satisfaction faible	29%	24%	Satisfaction faible	25%	24%
Satisfaction élevée	21%	26%	Satisfaction élevée	25%	26%

Tableau 14 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre le nombre d'employés des entreprises et la satisfaction des employés (base de données publiques et subjectives)

Nous pouvons remarquer dans les résumés des tableaux croisés qu'il n'y a pas de tendance d'après les bases de données. Nous observons que les entreprises comprenant beaucoup d'employés, soit plus de 5500, ont tendance à avoir une satisfaction plus élevée et de même inversement.

Regardons à présent la perception des répondants du questionnaire quant à l'impact du nombre d'employés d'une entreprise sur la satisfaction des employés (Tableau 15). Nous pouvons constater que plus de la moitié des répondants ne pensent pas qu'il y ait une corrélation, ce qui est confirmé par la valeur de la moyenne.

Nature de l'impact du nombre d'employés d'une entreprise sur la satisfaction de ses employés	Score	Nombre de répondants
Moyenne	2 (négatif)	11
3,25	3 (ni positif, ni négatif)	61
Médiane	4 (positif)	24
3	5 (fortement positif)	6
	Total	102

Tableau 15 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact du nombre d'employés d'une entreprise sur la satisfaction des employés

Nous pouvons remarquer que comme pour la relation entre le nombre d'employés et la performance d'entreprises, les résultats des corrélations, des tendances et des perceptions des répondants se rejoignent mais ne correspondent pas aux résultats théoriques (Tableau 16). Notre interprétation de cette différence est liée à la définition de ce qu'est une petite ou grande entreprise. Nous avons choisi comme classification, un juste milieu entre de très

grandes et de plus petites entreprises (± 5500 employés). Cependant, Mangot (2018) et Tansel & Gazioglu (2013) considèrent une entreprise de petite taille comme une entreprise avec maximum une centaine d'employés. En effet, lorsque les auteurs décrivent les raisons de la satisfaction des employés, elles sont souvent liées à des paramètres qu'on retrouve plus difficilement dans des entreprises de taille plus importante (par exemple, moins de hiérarchie ou la présence de jeux vidéo dans les espaces communs).

Satisfaction des employés	Résultats théoriques	Données publiques		Données subjectives		Perception des répondants
		Corrélation	Tendance	Corrélation	Tendance	
Nombre d'employés	-	0	0	0	0	0

Tableau 16 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le nombre d'employés d'une entreprise et la satisfaction des employés

3. Le type d'actionnariat d'une entreprise

3.1. Relation entre le type d'actionnariat d'une entreprise et sa performance

Selon les résultats scientifiques, l'actionnariat privé semble corrélé positivement à la performance de l'entreprise contrairement à l'actionnariat public.

Pour les données publiques nous ne savons pas vérifier cette relation car comme déjà mentionné, toutes les entreprises de la base de données sont publiques.

En ce qui concerne les données subjectives (Tableau 17), nous pouvons remarquer qu'il n'y a aucune corrélation ni tendance.

Données subjectives	Type d'actionnariat Privé	Type d'actionnariat Public
Performance relative < 0%	25%	25%
Performance relative > 0%	25%	25%

Tableau 17 : Résumé du tableau croisé (ajusté proportionnellement) – Corrélation entre le type d'actionnariat des entreprises et leur performance relative (données subjectives)

Si nous analysons la perception des répondants (Tableau 18), nous pouvons constater que la moyenne des réponses est de 3,4. Nous pouvons également remarquer que 39% des répondants pensent que l'impact de l'actionnariat privé (contrairement à public) d'une entreprise sur sa performance est positif, tandis que seulement 6% des répondants considèrent l'impact comme négatif. Nous pouvons dès lors considérer que la perception des répondants concernant cette relation est positive.

Nature de l'impact du type d'actionnariat privé de l'entreprise (contrairement à public) sur la performance (rentabilité) de l'entreprise		
	Score	Nombre de répondants
Moyenne 3,40	2 (négatif)	6
	3 (ni positif, ni négatif)	56
Médiane 3	4 (positif)	38
	5 (fortement positif)	2
	Total	102

Tableau 18 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact du type d'actionnariat privé d'une entreprise (contrairement à public) sur sa performance (rentabilité)

Ci-dessous, le récapitulatif des analyses de la relation entre le type d'actionnariat et la performance des entreprises (Tableau 19).

Nous pouvons remarquer que la perception des répondants rejoint les résultats théoriques. En ce qui concerne les données subjectives, la base de données contient principalement des entreprises privées qui sont assez petites. Or, l'article à l'origine des résultats théoriques utilisait principalement des entreprises de grande taille. Pour les quelques entreprises privées de grande taille qui étaient dans notre base de données, nous observons une tendance similaire à celles des résultats théoriques. Cependant, vu que ce nombre de sociétés n'est pas assez grand, nous avons décidé de ne pas faire d'analyse. En effet, celle-ci ne serait pas pertinente suite à un nombre trop faible de données.

Performance de l'entreprise	Résultats théoriques	Données publiques		Données subjectives		Perception des répondants
		Corrélation	Tendance	Corrélation	Tendance	
Type d'actionnariat privé (vs. public)	+	Pas de données d'entreprises privées	Pas de données d'entreprises privées	0	0	+

Tableau 19 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le type d'actionnariat et la performance des entreprises

3.2. Relation entre le type d'actionnariat d'une entreprise et la satisfaction de ses employés

Les données scientifiques démontrent que l'actionnariat privé serait corrélé positivement à la satisfaction des employés (contrairement à l'actionnariat public).

Regardons s'il existe des tendances au niveau des données subjectives. Nous pouvons remarquer qu'il y a une tendance montrant une plus grande satisfaction des répondants travaillant dans une entreprise publique (Tableau 20).

Données subjectives	Type d'actionnariat Privé	Type d'actionnariat Public
Satisfaction faible	27%	12%
Satisfaction élevée	23%	38%

Tableau 20 : Résumé du tableau croisé (ajusté proportionnellement) – Corrélation entre le type d'actionnariat des entreprises et la satisfaction des employés (données subjectives)

En ce qui concerne la perception, 41% des répondants pensent que la corrélation entre l'actionnariat privé (contrairement à public) et la satisfaction des employés est positive, alors que 7% répondent l'inverse. De plus, la moyenne des réponses est de 3,4. Nous pouvons donc considérer que l'impact est positif du point de vue des répondants (Tableau 21).

Nature de l'impact du type d'actionnariat privé de l'entreprise (contrairement à public) sur la satisfaction des employés		
	Score	Nombre de répondants
Moyenne	2 (négatif)	8
	3 (ni positif, ni négatif)	52
Médiane	4 (positif)	35
	5 (fortement positif)	7
	Total	102

Tableau 21 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact du type d'actionnariat privé d'une entreprise (contrairement à public) sur la satisfaction des employés

Dans le tableau récapitulatif ci-dessous, nous pouvons observer que la tendance des données subjectives et la perception des répondants vont dans le sens des résultats théoriques concernant cette relation (Tableau 22).

Satisfaction des employés	Résultats théoriques	Données publiques		Données subjectives		Perception des répondants
		Corrélation	Tendance	Corrélation	Tendance	
Type d'actionnariat privé (vs. public)	+	Pas de données d'entreprises privées	Pas de données d'entreprises privées	0	+	+

Tableau 22 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le type d'actionnariat d'une entreprise et la satisfaction des employés

4. Le type de business d'une entreprise

4.1. Relation entre le type de business d'une entreprise et sa performance

Rappelons-nous tout d'abord les données scientifiques. Il semble y avoir une corrélation positive entre le type de business B2B et la performance de l'entreprise. Cette corrélation n'est pas démontrée pour le B2C.

En ce qui concerne les données publiques, les entreprises majoritairement B2C ont tendance à avoir une performance relative positive (Tableau 23). Au contraire, pour les données subjectives, ces mêmes entreprises B2C ont tendance à avoir une performance relative négative. Notre interprétation des résultats suppose que la base de données publiques est biaisée par le fait qu'elle contient beaucoup de grandes entreprises hybrides (par exemple, Adidas vend aux grandes surfaces comme Décathlon mais également au grand public dans leurs magasins propres). La base de données subjectives possède davantage de petites sociétés qui sont obligées de se focaliser sur un type de métier vu leur taille (par exemple, Finaspan vend des panneaux de bois à des menuisiers et des entrepreneurs mais ne va pas vendre des panneaux à des particuliers). Ce biais rend la base de données publiques moins pertinente pour cette analyse et nous proposons dès lors, de mettre « non pertinent » dans le tableau récapitulatif pour ces données (Tableau 25).

Données publiques	Type de business B2B	Type de business B2C	Données subjectives	Type de business B2B	Type de business B2C
Performance relative < 0%	28%	20%	Performance relative < 0%	20%	33%
Performance relative > 0%	22%	30%	Performance relative > 0%	30%	17%

Tableau 23 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre le type de business des entreprises et leur performance relative (base de données publiques et subjectives)

Concernant la perception des répondants, les avis sont plus partagés mais la majorité répond qu'il n'y a pas de corrélation. En effet, la moyenne des avis est de 3,04 et contrairement aux résultats scientifiques, la perception des répondants à propos de l'impact d'un type de business sur la performance de l'entreprise n'est ni positive, ni négative (Tableau 24).

Nature de l'impact du type de business B2B d'une entreprise (contrairement à B2C) sur la performance (rentabilité) de l'entreprise	Score	Nombre de répondants
Moyenne	1 (fortement négatif)	2
3,04	2 (négatif)	12
Médiane	3 (ni positif, ni négatif)	70
3	4 (positif)	16
	5 (fortement positif)	2
	Total	102

Tableau 24 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact du type de business B2B d'une entreprise (contrairement à B2C) sur sa performance (rentabilité)

Pour conclure cette relation, nous remarquons qu'il n'y a aucune corrélation mais que des tendances vont dans le sens des résultats théoriques. En ce qui concerne la perception des répondants, ceux-ci ont probablement des difficultés à se prononcer par le fait qu'ils pensent à des entreprises qui font à la fois du B2B et du B2C comme type de business (Tableau 25).

Performance de l'entreprise	Résultats théoriques	Données publiques		Données subjectives		Perception des répondants
		Corrélation	Tendance	Corrélation	Tendance	
Type de business B2B (vs. B2C)	+	0	Non pertinent	0	+	0

Tableau 25 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le type de business et la performance des entreprises

4.2. Relation entre le type de business d'une entreprise et la satisfaction de ses employés

D'après notre recherche, les données scientifiques n'ont, à ce jour, pas pu démontrer de corrélation entre le type de business d'une entreprise et la satisfaction des employés.

Comme expliqué précédemment, la base de données publiques semble biaisée pour cette relation-ci. Regardons s'il y a des tendances à observer avec les résultats des données subjectives (Tableau 26). Nous remarquons que ce sont les entreprises B2B qui ont tendance à avoir des employés plus satisfaits. Nous prendrons donc uniquement en compte la tendance des données subjectives dans le tableau récapitulatif (Tableau 28).

Données publiques	Type de business B2B	Type de business B2C	Données subjectives	Type de business B2B	Type de business B2C
Satisfaction faible	24%	27%	Satisfaction faible	22%	30%
Satisfaction élevée	26%	23%	Satisfaction élevée	28%	20%

Tableau 26 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre le type de business des entreprises et la satisfaction des employés (base de données publiques et subjectives)

En ce qui concerne la perception des répondants, nous remarquons que la majorité ne pense pas qu'il y ait une corrélation entre le type de business d'une entreprise et la satisfaction des employés. La moyenne est de 3, c'est-à-dire une corrélation ni positive, ni négative, ce qui appuie les résultats théoriques (Tableau 27).

Nature de l'impact du type de business B2B de l'entreprise (contrairement à B2C) sur la satisfaction de ses employés		
	Score	Nombre de répondants
Moyenne	2 (négatif)	8
3,17	3 (ni positif, ni négatif)	72
Médiane	4 (positif)	19
3	5 (fortement positif)	3
	Total	102

Tableau 27 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact du type de business B2B d'une entreprise (contrairement à B2C) sur la satisfaction des employés

Reprenons ci-dessous le récapitulatif des analyses de la relation entre le type de business d'une entreprise et la satisfaction des employés (Tableau 28).

Satisfaction des employés	Résultats théoriques	Données publiques		Données subjectives		Perception des répondants
		Corrélation	Tendance	Corrélation	Tendance	
Type de business B2B (vs. B2C)	?	0	Non pertinent	0	+	0

Tableau 28 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le type de business d'une entreprise et la satisfaction des employés

Une tendance est observée parmi les données subjectives. Concernant la perception des répondants, ceux-ci avaient probablement des difficultés à se prononcer pour la même raison que pour la relation entre le type de business et la performance d'entreprise.

5. Le nombre de femmes dans le comité de direction d'une entreprise

5.1. Relation entre le nombre de femmes dans le comité de direction d'une entreprise et sa performance

D'après les études scientifiques, le nombre de femmes dans le comité de direction serait corrélé positivement avec la performance des entreprises.

Dans la base de données publiques, nous observons que lorsqu'il y a peu de femmes dans le comité de direction, les entreprises ne performant pas bien et de même inversement. Quant aux données subjectives, nous remarquons que lorsqu'il y a beaucoup de femmes dans le comité de direction, les entreprises performant bien et inversement. Il s'agit bien entendu de tendances (Tableau 29).

Données publiques	Nombre de femmes dans le comité de direction <= 20%	Nombre de femmes dans le comité de direction > 20%	Données subjectives	Nombre de femmes dans le comité de direction <= 20%	Nombre de femmes dans le comité de direction > 20%
Performance relative < 0%	33%	21%	Performance relative < 0%	27%	15%
Performance relative > 0%	17%	29%	Performance relative > 0%	23%	35%

Tableau 29 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre le nombre de femmes dans le comité de direction des entreprises et leur performance relative (base de données publiques et subjectives)

Finalement, regardons l'avis des répondants du questionnaire. La moyenne des réponses est de 3,57, c'est-à-dire que la corrélation entre le nombre de femmes dans le comité de direction et la performance de l'entreprise n'est ni positive, ni négative. Cependant, lorsque l'on regarde la médiane et le nombre de répondants ayant répondu un score de 4 ou 5, nous sommes à 58 réponses sur les 102, soit plus de la moitié. Selon la perception des répondants, le nombre de femmes dans le comité de direction d'une entreprise a tendance à impacter positivement sa performance. Cette maigre tendance soutient les résultats théoriques (Tableau 30).

Nature de l'impact du nombre de femmes dans le comité de direction sur la performance (rentabilité) de l'entreprise		
	Score	Nombre de répondants
Moyenne	2 (négatif)	4
	3 (ni positif, ni négatif)	40
Médiane	4 (positif)	54
	5 (fortement positif)	4
	Total	102

Tableau 30 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact du nombre de femmes dans le comité de direction d'une entreprise sur sa performance (rentabilité)

Dans le récapitulatif ci-dessous, nous pouvons remarquer des tendances dans les résultats des bases de données et de la perception des répondants. Ces tendances semblent correspondre aux résultats théoriques (Tableau 31).

Performance de l'entreprise	Résultats théoriques	Données publiques		Données subjectives		Perception des répondants
		Corrélation	Tendance	Corrélation	Tendance	
Nombre de femmes dans le comité de direction	+	0	+	0	+	+

Tableau 31 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le nombre de femmes dans le comité de direction et la performance des entreprises

5.2. Relation entre le nombre de femmes dans le comité de direction d'une entreprise et la satisfaction de ses employés

Les données scientifiques démontrent que le nombre de femmes dans le comité de direction impacte positivement la satisfaction des employés de l'entreprise.

Nous pouvons remarquer qu'au niveau des données subjectives, il y a une tendance qui rejoint les résultats théoriques. Pour les données publiques, nous ne remarquons pas de différences notables (Tableau 32).

Données publiques	Nombre de femmes dans le comité de direction <= 20%	Nombre de femmes dans le comité de direction > 20%	Données subjectives	Nombre de femmes dans le comité de direction <= 20%	Nombre de femmes dans le comité de direction > 20%
Satisfaction faible	24%	27%	Satisfaction faible	27%	15%
Satisfaction élevée	26%	23%	Satisfaction élevée	23%	35%

Tableau 32 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre le nombre de femmes dans le comité de direction des entreprises et la satisfaction des employés (base de données publiques et subjectives)

Au niveau de la perception des répondants, nous observons cette même tendance. Malgré une moyenne de 3,67, 60% des répondants pensent qu'il y a une corrélation positive entre le nombre de femmes dans le comité de direction et la satisfaction des employés (Tableau 33).

Nature de l'impact du nombre de femmes dans le comité de direction sur la satisfaction des employés		
	Score	Nombre de répondants
Moyenne	2 (négatif)	1
3,67	3 (ni positif, ni négatif)	40
Médiane	4 (positif)	53
4	5 (fortement positif)	8
	Total	102

Tableau 33 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact du nombre de femmes dans le comité de direction d'une entreprise sur la satisfaction des employés

Nous pouvons remarquer dans le récapitulatif, que les tendances observées vont dans la direction de la théorie. Les données publiques ne fournissent ni de corrélation ni de tendance. Probablement parce qu'il y a une majorité d'entreprises de plus grandes tailles dans la base de données publiques. L'impact qu'une femme dans le comité de direction d'une grande entreprise peut avoir sur la vie de tous les jours des employés est donc nettement moins élevé que celle d'une femme dans une entreprise plus petite (Tableau 34).

Satisfaction des employés	Résultats théoriques	Données publiques		Données subjectives		Perception des répondants
		Corrélation	Tendance	Corrélation	Tendance	
Nombre de femmes dans le comité de direction	+	0	0	0	+	+

Tableau 34 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le nombre de femmes dans le comité de direction d'une entreprise et la satisfaction des employés

6. Le processus de décision d'une entreprise

6.1. Relation entre le processus de décision d'une entreprise et sa performance

Selon les articles scientifiques, il n'y a pas de corrélation significative entre le processus de décision (de manière distribué ou hiérarchique) et la performance d'entreprise.

Regardons à présent si nous pouvons observer des tendances parmi les résultats de la base de données subjectives. Nous n'avons en effet pas d'information pour la base de données publiques vu que la prise de décision des entreprises n'est pas disponible publiquement.

Pour rappel, les répondants du questionnaire choisissaient sur une échelle de 1 à 5, le type de prise de décision de leur entreprise (1 signifie un processus de décision « hiérarchique » et 5, un processus de décision « distribué »). Nous avons regroupé les prises de décision « 1, 2 » et la moitié de « 3 » sous la catégorie « processus de décision hiérarchique » et les prises de décision de « 4, 5 » et l'autre moitié de « 3 » sous la catégorie « processus de décision distribué ».

Il n'y a pas de tendance qui ressort des résultats des données subjectives (Tableau 35).

Données subjectives	Prise de décision hiérarchique	Prise de décision distribuée
Performance relative < 0%	25%	26%
Performance relative > 0%	25%	24%

Tableau 35 : Résumé du tableau croisé (ajusté proportionnellement) – Corrélation entre le type de prise de décision des entreprises et leur performance relative (données subjectives)

Concernant la perception des répondants, la moyenne pense qu'il n'y a pas de corrélation entre un certain type de processus décisionnel et la performance de l'entreprise. Cela rejoint également les résultats théoriques (Tableau 36).

Nature de l'impact du type de décision hiérarchique dans une entreprise (contrairement à de manière distribuée) sur la performance (rentabilité) de l'entreprise		
	Score	Nombre de répondants
Moyenne	1 (fortement négatif)	7
	2 (négatif)	25
Médiane	3 (ni positif, ni négatif)	34
	4 (positif)	33
	5 (fortement positif)	3
	Total	102

Tableau 36 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact du type de prise de décision hiérarchique d'une entreprise (contrairement à de manière distribuée) sur sa performance (rentabilité)

Nous pouvons remarquer dans le tableau récapitulatif ci-dessous qu'il n'y a pas de corrélation entre le processus de décision et la performance de l'entreprise. Cette donnée est conforme aux résultats de la recherche scientifique (Tableau 37).

Performance de l'entreprise	Résultats théoriques	Données publiques		Données subjectives		Perception des répondants
		Corrélation	Tendance	Corrélation	Tendance	
Processus de décision hiérarchique (vs. distribué)	0	Pas de données publiquement disponible	Pas de données publiquement disponible	0	0	0

Tableau 37 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le processus de décision et la performance des entreprises

6.2. Relation entre le processus de décision d'une entreprise et la satisfaction de ses employés

Les résultats théoriques indiquent que le processus de décision « hiérarchique » (contrairement au processus de décision « distribué ») est corrélé négativement avec la satisfaction des employés.

Les résultats des données subjectives semblent ne pas montrer de tendance particulière. Les répondants semblent satisfaits d'être dans leur entreprise, que celle-ci ait un processus décisionnel « hiérarchique » ou « distribué » (Tableau 38).

Données subjectives	Prise de décision hiérarchique	Prise de décision distribuée
Satisfaction faible	26%	25%
Satisfaction élevée	24%	25%

Tableau 38 : Résumé du tableau croisé (ajusté proportionnellement) – Corrélation entre le type de prise de décision des entreprises et la satisfaction des employés (données subjectives)

Concernant la perception des répondants, la moyenne des réponses est de 2,34. Nous pouvons remarquer que les répondants penchent plus pour un impact négatif du type de

décision hiérarchique (contrairement à « distribué ») sur la satisfaction des employés (Tableau 39).

Nature de l'impact du type de décision hiérarchique dans une entreprise (contrairement à de manière distribuée) sur la satisfaction des employés		
	Score	Nombre de répondants
Moyenne	1 (fortement négatif)	6
	2 (négatif)	64
Médiane	3 (ni positif, ni négatif)	23
	4 (positif)	9
Total		102

Tableau 39 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact du type de décision hiérarchique d'une entreprise (contrairement à de manière distribuée) sur la satisfaction des employés

Les résultats de la plupart des analyses ne rejoignent pas la théorie, que ce soit au niveau des corrélations ou des tendances. Cependant, la perception des répondants évoque une tendance proche des résultats théoriques. Nous avons analysé les données subjectives en profondeur afin de trouver une justification et avons remarqué qu'il n'y a que 7% des répondants qui ont mentionné que leur entreprise prenait des décisions de façon totalement distribuée, soit le score de « 5 ». Ce score faible rend les analyses peu pertinentes. Avec un échantillon plus large, les tendances auraient pu être similaires à celles des résultats théoriques (Tableau 40).

Satisfaction des employés	Résultats théoriques	Données publiques		Données subjectives		Perception des répondants
		Corrélation	Tendance	Corrélation	Tendance	
Processus de décision hiérarchique (vs. distribué)	-	Pas de données publiquement disponibles	Pas de données publiquement disponibles	0	0	-

Tableau 40 - Récapitulatif des résultats de la relation entre le processus de décision d'une entreprise et la satisfaction des employés

7. Le revenu d'une entreprise

7.1. Relation entre le revenu d'une entreprise et sa performance

Les données théoriques confirment que le revenu annuel d'une entreprise impacte positivement la satisfaction de ses employés.

Les résultats des données publiques ne montrent aucune tendance. En revanche, les résultats de la base de données subjectives montrent que lorsque les revenus annuels des entreprises sont élevés, elles ont tendance à avoir une performance positive (Tableau 41).

Données publiques	Revenus annuels ≤ 5500 millions	Revenus annuels > 5500 millions	Données subjectives	Revenus annuels ≤ 5500 millions	Revenus annuels > 5500 millions
Performance relative < 0%	25%	25%	Performance relative < 0%	26%	20%
Performance relative > 0%	25%	25%	Performance relative > 0%	24%	30%

Tableau 41 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre le revenu annuel des entreprises et leur performance relative (base de données publiques et subjectives)

Cependant, dans la base de données publiques, les entreprises sont très grandes avec une moyenne de 38 milliards de revenus par an, alors que dans la base de données subjectives il y a un mélange de petites et grandes entreprises avec une moyenne de 4,5 milliards. Nous avons fait une analyse supplémentaire afin de classer les entreprises de la base de données publiques en fonction de la moyenne de leurs revenus (Tableau 42).

Données publiques	Revenus annuels < 38 milliards	Revenus annuels > 38 milliards
Performance relative < 0%	27%	20%
Performance relative > 0%	23%	30%

Tableau 42 : Résumé de l'analyse supplémentaire - Corrélation entre le revenu annuel des entreprises publiques et leur performance relative

Nous pouvons remarquer que les résultats ainsi obtenus valident ceux des données subjectives.

Quant à la perception des répondants, la moyenne de réponse est en faveur d'une corrélation positive entre le revenu annuel et la performance d'une entreprise (Tableau 43).

Nature de l'impact du revenu annuel d'une entreprise sur la performance (rentabilité) de l'entreprise		
	Score	Nombre de répondants
Moyenne	2 (négatif)	2
	3 (ni positif, ni négatif)	33
Médiane	4 (positif)	56
	5 (fortement positif)	11
Total		102

Tableau 43 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact du revenu annuel d'une entreprise sur sa performance (rentabilité)

Nous rapportons que les tendances des bases de données et de la perception des répondants vont dans le sens des données théoriques. La tendance des données publiques semble également positive lorsque la classification est faite selon la moyenne des revenus annuels de l'échantillon étudié (Tableau 44).

Performance de l'entreprise	Résultats théoriques	Données publiques		Données subjectives		Perception des répondants
		Corrélation	Tendance	Corrélation	Tendance	
Revenus d'une entreprise	+	0	+	0	+	+

Tableau 44 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le revenu et la performance des entreprises

7.2. Relation entre le revenu d'une entreprise et la satisfaction de ses employés

Selon nos recherches théoriques, la corrélation entre le revenu des entreprises et la satisfaction des employés semble à ce jour inconnue.

Selon les données publiques, nous pouvons remarquer que les entreprises avec des revenus annuels inférieurs à 5500 millions, ont des employés moins satisfaits. Nous observons pour les données subjectives que la satisfaction des employés a tendance à augmenter lorsque les revenus annuels sont élevés (Tableau 45).

Données publiques	Revenus annuels ≤ 5500 millions	Revenus annuels > 5500 millions	Données subjectives	Revenus annuels ≤ 5500 millions	Revenus annuels > 5500 millions
Satisfaction faible	32%	22%	Satisfaction faible	26%	20%
Satisfaction élevée	18%	28%	Satisfaction élevée	24%	30%

Tableau 45 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre le revenu annuel des entreprises et la satisfaction des employés (base de données publiques et subjectives)

Concernant les résultats des perceptions des répondants, la moyenne des réponses est de 3,67, ce qui se rapproche de la valeur de la médiane. En effet, 63% des répondants estiment que le revenu d'une entreprise impacte positivement la satisfaction de ses employés (Tableau 46).

Nature de l'impact du revenu annuel d'une entreprise sur la satisfaction de ses employés	Score	Nombre de répondants
Moyenne	2 (négatif)	7
3,67	3 (ni positif, ni négatif)	31
Médiane	4 (positif)	53
4	5 (fortement positif)	11
	Total	102

Tableau 46 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact du revenu annuel d'une entreprise sur la satisfaction des employés

Nous pouvons remarquer que malgré une corrélation inconnue d'après les recherches théoriques, nous rapportons que les tendances des données publiques et subjectives rejoignent la perception des répondants (Tableau 47).

Satisfaction des employés	Résultats théoriques	Données publiques		Données subjectives		Perception des répondants
		Corrélation	Tendance	Corrélation	Tendance	
Revenus d'une entreprise	?	0	+	0	+	+

Tableau 47 : Récapitulatif des résultats de la relation entre le revenu d'une entreprise et la satisfaction des employés

8. La croissance des revenus d'une entreprise

8.1. Relation entre la croissance des revenus d'une entreprise et sa performance

Les études scientifiques démontrent une corrélation positive entre la croissance des revenus d'une entreprise et la satisfaction de ses employés.

La tendance observée à partir des résultats des données publiques et des données subjectives, montre qu'une croissance négative semble corrélée à une performance négative (Tableau 48).

Données publiques	Croissance des revenus négative	Croissance des revenus positive	Données subjectives	Croissance des revenus négative	Croissance des revenus positive
Performance relative < 0%	30%	23%	Performance relative < 0%	30%	25%
Performance relative > 0%	20%	27%	Performance relative > 0%	20%	25%

Tableau 48 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre la croissance des revenus des entreprises et leur performance relative (base de données publiques et subjectives)

Concernant la perception des répondants, la moyenne des réponses est de 3,77. La majorité (62%) des personnes répondent que la croissance d'une entreprise est corrélée positivement avec la performance de l'entreprise (Tableau 49).

Nature de l'impact d'une société en croissance sur la performance (rentabilité) de l'entreprise	Score	Nombre de répondants
Moyenne	2 (négatif)	3
3,77	3 (ni positif, ni négatif)	36
Médiane	4 (positif)	44
4	5 (fortement positif)	19
	Total	102

Tableau 49 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact de la croissance des revenus d'une entreprise sur sa performance (rentabilité)

Dans le récapitulatif, nous pouvons observer des tendances des bases de données publiques et subjectives ainsi que dans la perception des répondants qui semblent correspondre aux résultats théoriques (Tableau 50).

Performance de l'entreprise	Résultats théoriques	Données publiques		Données subjectives		Perception des répondants
		Corrélation	Tendance	Corrélation	Tendance	
Croissance des revenus de l'entreprise	+	0	+	0	+	+

Tableau 50 : Récapitulatif des résultats de la relation entre la croissance des revenus et la performance des entreprises

8.2. Relation entre la croissance des revenus d'une entreprise et la satisfaction de ses employés

Tout comme pour les revenus des entreprises, la corrélation entre la croissance des revenus des entreprises et la satisfaction des employés semble inconnue dans la littérature scientifique.

Nous n'observons aucune tendance dans la base de données publiques. En revanche, les données subjectives montrent que, au plus la croissance des revenus est négative, au plus la satisfaction des employés sera faible (Tableau 51).

Données publiques	Croissance des revenus négative	Croissance des revenus positive	Données subjectives	Croissance des revenus négative	Croissance des revenus positive
Satisfaction faible	23%	26%	Satisfaction faible	40%	23%
Satisfaction élevée	27%	24%	Satisfaction élevée	10%	27%

Tableau 51 : Résumé des tableaux croisés (ajustés proportionnellement) – Corrélation entre la croissance des revenus des entreprises et la satisfaction des employés (base de données publiques et subjectives)

Au niveau de la perception des répondants, la moyenne des réponses correspond à 4,06 et 84% de ces personnes considèrent qu'il y a un impact positif entre la croissance d'une entreprise et la satisfaction des employés (Tableau 52).

Nature de l'impact d'une société en croissance sur la satisfaction de ses employés	Score	Nombre de répondants
Moyenne	2 (négatif)	2
4,06	3 (ni positif, ni négatif)	14
Médiane	4 (positif)	62
4	5 (fortement positif)	24
	Total	102

Tableau 52 : Tableau croisé – Perception des répondants à propos de la nature de l'impact de la croissance des revenus d'une entreprise sur la satisfaction des employés

Nous pouvons remarquer que la tendance observée parmi les données subjectives correspond à la perception des répondants. Ce n'est pas le cas pour les données publiques. Ceci est probablement dû au fait que la base de données subjectives possède quelques start-ups qui ont connu une croissance et où les employés sont très satisfaits. Ces données-là boostent la base de données subjectives. D'un autre côté, la base de données publiques contient principalement de très grandes entreprises où les employés seront en général moins touchés par une forte croissance de l'entreprise. En effet, seule une fraction des employés dans les grandes entreprises possède un salaire variable qui est directement proportionnel à la croissance de l'entreprise. Par contre, dans les plus petites entreprises, davantage d'employés ont leur salaire variable qui est lié à la croissance organisationnelle (Tableau 53).

Satisfaction des employés	Résultats théoriques	Données publiques		Données subjectives		Perception des répondants
		Corrélation	Tendance	Corrélation	Tendance	
Croissance des revenus de l'entreprise	?	0	0	0	+	+

Tableau 53 : Récapitulatif des résultats de la relation entre la croissance des revenus d'une entreprise et la satisfaction des employés

V. Conclusion

Grâce aux résultats obtenus lors de nos recherches dans la littérature scientifique et dans nos diverses bases de données, nous avons acquis une meilleure compréhension qui pourrait offrir des perspectives voire des directives pour une meilleure gestion d'une entreprise et de son personnel.

Performance de l'entreprise	Résultats théoriques	Données publiques		Données subjectives		Perception des répondants
		Corrélation	Tendance	Corrélation	Tendance	
Satisfaction des employés	+	0	+	0	+	+
Nombre d'employés	+	0	0	0	0	0
Type d'actionnariat privé (vs. public)	+	Pas de données d'entreprises privées	Pas de données d'entreprises privées	0	0	+
Type de business B2B (vs. B2C)	+	0	Non pertinent	0	+	0
Nombre de femmes dans le comité de direction	+	0	+	0	+	+
Processus de décision hiérarchique (vs. distribué)	0	Pas de données publiquement disponibles	Pas de données publiquement disponibles	0	0	0
Revenus de l'entreprise	+	0	+	0	+	+
Croissance des revenus de l'entreprise	+	0	+	0	+	+

Tableau 54 : Récapitulatifs des résultats de ce mémoire pour l'impact entre les facteurs organisationnels et la performance d'entreprise

Suite à la récolte de données obtenues à partir de nos trois sources (les résultats théoriques, les données publiques, les données subjectives issues des réponses au questionnaire et de la perception des répondants au questionnaire), nous avons acquis des informations concernant les interactions entre les deux variables choisies et les sept facteurs sélectionnés (Tableau 54).

Concernant la variable « performance de l'entreprise », voici les observations confirmées par les études scientifiques et, pour la plupart, appuyées par les résultats des analyses des bases de données publiques et subjectives :

- La performance d'entreprise et la satisfaction d'employés sont corrélées positivement. Les employés sont plus satisfaits lorsque la performance de l'entreprise est élevée.
- Le nombre d'employés dans une entreprise n'a en général pas d'impact sur la performance de l'entreprise, sauf lorsque l'on considère des échantillons très spécifiques, comme par exemple, des entreprises du secteur bancaire entre 2008 et 2011.
- La performance d'une grande entreprise est meilleure lorsque le type d'actionnariat de l'entreprise est privé.
- La performance de l'entreprise est plus élevée lorsque les entreprises font majoritairement du B2B comme type de business contrairement à du B2C lorsque la distinction entre les deux types d'activités peut clairement être établie.
- La performance de l'entreprise est plus élevée lorsque la diversité hommes/femmes dans le comité de direction des entreprises augmente.
- La performance de l'entreprise n'est pas impactée par le type de processus de décision des entreprises, qu'il soit « hiérarchique » ou « distribué ».
- La performance de l'entreprise est plus élevée lorsque le revenu annuel de l'entreprise est élevé.
- La performance de l'entreprise est plus élevée lorsque la croissance des revenus de l'entreprise est élevée.

Satisfaction des employés	Résultats théoriques	Données publiques		Données subjectives		Perception des répondants
		Corrélation	Tendance	Corrélation	Tendance	
Performance de l'entreprise	+	0	+	0	+	+
Nombre d'employés	-	0	0	0	0	0
Type d'actionnariat privé (vs. public)	+	Pas de données d'entreprises privées	Pas de données d'entreprises privées	0	+	+
Type de business B2B (vs. B2C)	?	0	Non pertinent	0	+	0
Nombre de femmes dans le comité de direction	+	0	0	0	+	+
Processus de décision hiérarchique (vs. distribué)	-	Pas de données publiquement disponibles	Pas de données publiquement disponibles	0	0	-
Revenus de l'entreprise	?	0	+	0	+	+
Croissance des revenus de l'entreprise	?	0	0	0	+	+

Tableau 55 : Récapitulatifs des résultats de ce mémoire pour l'impact entre les facteurs organisationnels et la satisfaction des employés

Concernant la variable « satisfaction des employés », voici les observations confirmées par les études scientifiques et, pour la plupart, appuyées par les résultats des analyses des bases de données publiques et subjectives (Tableau 55) :

- Le nombre d'employés, contrairement à la théorie, n'impacte pas la satisfaction sauf le cas particulier des employés de startups.
- Les employés qui travaillent dans des entreprises privées sont généralement plus satisfaits que ceux travaillant dans des entreprises publiques.

- Les employés qui travaillent dans de petites entreprises faisant majoritairement du B2B sont en général plus satisfaits que ceux du B2C. Dès que la taille est plus grande et qu'il y a deux types d'activités, cette affirmation n'existe plus.
- La satisfaction des employés est plus élevée lorsque la diversité hommes/femmes dans le comité de direction des entreprises augmente. Cependant, lorsque la taille de l'entreprise est très grande, l'effet d'une différence homme/femme dans le comité de direction se fait moins ressentir car c'est probablement la diversité globale qui devient prépondérante.
- La satisfaction des employés est perçue comme étant plus élevée lorsque le processus de décision de l'entreprise est de type « distribué ».
- Les employés sont plus satisfaits lorsque les revenus de leur entreprise sont élevés.
- Les employés sont satisfaits lorsque la croissance des revenus de leur entreprise augmente. Cependant, lorsque la taille des entreprises est élevée, cette affirmation n'est plus valable.

1. Limites

Une première limite est que les deux bases de données que nous avons créées contiennent des échantillons d'entreprises trop petites pour pouvoir tirer de grandes conclusions significatives. Celui de la base de données publiques contient 107 entreprises et celui de la base de données subjectives en contient 102. Afin que cette recherche puisse devenir vraiment pertinente nous aurions dû prendre en considération des échantillons plus importants.

Une autre limite concerne le calcul de la rentabilité relative des entreprises publiques. Nous aurions dû faire des analyses par catégorie (par exemple, la catégorie des boissons non-alcoolisées dans l'industrie des biens de consommation) et non par industries afin d'être plus précis. Au sein de l'industrie de la banque, par exemple, il y a des catégories qui ont une rentabilité élevée et d'autres peu élevée. Comparer la rentabilité absolue par rapport à la rentabilité de la catégorie de l'entreprise aurait probablement amené plus de précision.

De plus, nous avons choisi d'utiliser comme indicateur la rentabilité relative pour la performance, mais il est possible que dans la recherche scientifique un autre indicateur ait été utilisé.

Une autre faiblesse est que nous avons fait le choix entre des entreprises majoritairement B2B ou B2C. Or pour certaines entreprises, la définition de B2B et B2C est très vague car beaucoup d'entre-elles pratiquent les deux. Nous aurions pu classer selon un pourcentage le type de business pratiqué plutôt que d'utiliser uniquement le terme « majoritairement » (par exemple, « cette entreprise fait 80% de B2B et 20% de B2C ») afin d'être plus précis.

En ce qui concerne la variable « satisfaction des employés » pour les données subjectives, elle n'est probablement pas représentative car seule une personne donne son avis de satisfaction au nom de toute l'entreprise.

Finalement, il est probable que les études scientifiques ont été plus en profondeur dans leur analyse, par exemple en classant les entreprises par catégorie. Mais ces mêmes études présentent leurs conclusions de façon plus générale, ce qui ne permet pas aux résultats de la partie analyse des données de confirmer les résultats théoriques récoltés dans ce mémoire.

2. Pistes futures

Premièrement, davantage d'analyses pourraient être réalisées sur les bases de données existantes. Il serait intéressant d'identifier les différences de perception en fonction des données démographiques. Par exemple, évaluer la perception en fonction de l'âge ou du sexe. Nous pourrions également, identifier le biais potentiel des perceptions liées à la satisfaction d'un employé comme par exemple, « est-ce qu'un employé qui répond ne pas être satisfait aura toujours des perceptions plus négatives ? ». De plus, nous pourrions identifier le biais des données subjectives en les comparant à des données publiques car les employés grossissent peut-être artificiellement la croissance de leur entreprise par rapport à la réalité. Nous aurions également pu analyser si les résultats changent significativement lorsqu'une grande société est considérée comme ayant 5500 ou plus de 20 000 employés. Il serait aussi intéressant

d'identifier la variance des résultats de ce mémoire par rapport aux intervalles choisis pour les différents facteurs organisationnels.

Nous pourrions également croiser les données de perception avec des interviews afin de comprendre les raisons des scores fournis et de vérifier la validité de ces raisons.

Deuxièmement, il faut augmenter la taille de la base de données subjectives afin d'avoir des données statistiquement plus pertinentes. Par exemple, les directeurs des ressources humaines (DRH) pourraient demander à leurs employés de remplir le questionnaire dans le cadre d'une étude en échange d'un retour des conclusions des analyses. L'automatisation de la collecte des données publiques depuis les sites des données Google Finance et Yahoo Finance par des algorithmes permettrait également de couvrir l'entièreté des entreprises cotées dans le monde.

Ces bases de données plus grandes pourraient aussi se focaliser sur des entreprises plus comparables afin de rendre les analyses significatives.

Nous pourrions également étendre le type d'analyse à des facteurs organisationnels qui ne sont pas nécessairement publiquement disponibles tel que l'âge moyen des employés, le nombre de femmes moyen dans l'entreprise, la diversité ethnique ou socio-économique, les salaires des employés ou encore les formations fournies aux employés.

Finalement, il serait intéressant de fournir les résultats de ces analyses à des petites ou grandes entreprises afin qu'elles puissent identifier les facteurs qu'elles pourraient changer afin d'être plus performantes. Quelques exemples d'actions concrètes identifiées dans ce mémoire seraient entre autres de suggérer des pistes d'amélioration quant à la satisfaction des employés ou d'augmenter la diversité hommes/femmes dans les comités de direction.

VI. Bibliographie

- Akguc, S., Choi, J. J., Kim, S. J., & McKenzie, M. (2014). Do private firms perform better than public firms. *Business*, 58(1), 87-130. En ligne <https://www.semanticscholar.org/paper/Do-Private-Firms-Perform-Better-than-Public-Firms-Akguc-Choi/68806c7c0a02615e57453661d5bb8a0f09e26fa3>
- Anna (2017). *Qu'est-ce que le bien-être au travail ?*. En ligne sur le site web de Univers bien-être <http://www.univers-bienetre.info/quest-bien-etre-travail/>
- Beyet, S. (2020). *Management participatif : Définition*. En ligne sur le site web de Agicap <https://agicap.fr/article/definition-management-participatif/>
- Biramane, H. (2018). *La mesure de la performance de l'entreprise*. En ligne sur le site web de Compta Online <https://www.compta-online.com/la-mesure-de-la-performance-de-entreprise-ao3360>, consulté le 15 mars 2020
- Briol, P. (2007). *Ingénierie des Processus Métiers, de l'élaboration à l'exploitation*. Lulu. En ligne <http://books.google.be>
- Bruxelles économie et emploi. (s.d.). *Micro, petite, moyenne ou grande : comment déterminer la taille réelle de votre entreprise ?*. En ligne <http://werk-economie-emploi.brussels/fr/determiner-la-taille-de-son-entreprise>, consulté le 10 mars 2020.
- Campbell, P. (2018). *Profitability Margins By Industry*. En ligne sur le site web de Financial Rhythm <https://financialrhythm.com/profitability-margins-industry/>
- Capon, N., Farley, J. U., & Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: a meta-analysis. *Management Science*, 36(10), 1143-1159. doi:10.1287/mnsc.36.10.1143
- Castel, D. (2016). Satisfaction au travail. In Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés* (pp. 379-382). Paris: Dunod.
- CheckMarket. (s.d.). *Ressources humaines*. En ligne <https://fr.checkmarket.com/satisfaction-des-employees/>, consulté le 22 mars 2020
- Chen, J. (2020). *Business-to-Business (B2B)*. En ligne sur le site web Investopedia <https://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp>, consulté le 3 juin 2020
- Cho, H. J., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555-575. doi:10.1002/smj.461
- Debitoor. (s.d.). *Actionnaire - Qu'est-ce qu'un actionnaire*. En ligne <https://debitoor.fr/termes-comptables/actionnaire>, consulté le 20 janvier 2020

Delobbe, N. (2009). Bien-être au travail et performance de l'organisation. *Revue de la littérature et piste de recherche*. En ligne <http://hdl.handle.net/2078/117348>

Dewenter, K.L., & Malatesta, P.H. (2001). State-Owned and Privately Owned Firms: An Empirical Analysis of Profitability, Leverage, and Labor Intensity. *American Economic Review*, 91(1), 320-334. doi:10.1257/aer.91.1.320

Doğan, M. (2013). Does firm size affect the firm profitability? Evidence from Turkey. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(4), 53-59. En ligne <https://www.iiste.org/Journals/index.php/RJFA/article/view/4977>

Dupriez, L. (2019). *Que recherchent les employés dans une entreprise ?*. En ligne sur le site web de Monizze <https://www.monizze.be/blog/fr/que-recherchent-les-employees-dans-une-entreprise/>

Fallahi, B., Mehrad, A., & Rahpaymaelizehee, S. (2015). The Barriers of Womens Management in Top Positions Regarding to Job Satisfaction. *Research on Humanities and Social Sciences*, 5(5), 54-57. En ligne <https://www.iiste.org/Journals/index.php/RHSS/article/view/20741/21410>

Ferrary, M. (2010). Les femmes influencent-elles la performance des entreprises: Une étude des entreprises du CAC 40 sur la période 2002-2006. *Travail, genre et sociétés*, 23(1), 181-190. doi:10.3917/tgs.023.0181.

Francès, R. (1981). *La satisfaction dans le travail et l'emploi*. Presses universitaires de France (réédition numérique FeniXX). En ligne <http://books.google.be>

Genesis Digital. (s.d.). *5 Reasons Why Selling to Businesses is Easier (and More Profitable)*. En ligne <https://www.genesisdigital.co/blog/b2b-marketing-series/business-to-business-marketing-part-one-5-reasons-why-selling-to-businesses-is-easier-and-more-profitable/>

Glassdoor. (2020). En ligne sur <https://fr.glassdoor.be/member/home/companies.htm>

Govindarajan, V., Lev, B., Srivastava, A., & Enache, L. (2019). *The Gap Between Large and Small Companies Is Growing. Why?*. En ligne sur le site web de Harvard Business Review <https://hbr.org/2019/08/the-gap-between-large-and-small-companies-is-growing-why>

Guest Columnist. (2017). How Employee Satisfaction Affects Organizational Performance. En ligne sur le site web de HR Daily Advisor <https://hrdailyadvisor.blr.com/2017/06/16/employee-satisfaction-affects-organizational-performance/>

Gurnani, CP. (2020). *Sustainability and profitability can co-exist. Here's how*. En ligne sur le site web World Economic Forum <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/sustainability-profitability-co-exist/>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279. doi: 10.1037//0021-9010.87.2.268

Iglesias, K., Renaud, O. & Tschan, F. (2010). La satisfaction au travail: Une conséquence du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH. *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xvi(40), 245-270. doi:10.3917/rips.040.0245.

Ionos. (2018). *Structure organisationnelle : un concept essentiel pour les entreprises*. En ligne <https://www.ionos.fr/startupguide/creation/structure-organisationnelle/>

Issor, Z. (2017). « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». *Projectics / Proyética / Projectique*, 17(2), 93-103. doi:10.3917/proj.017.0093.

Joel Pro. (s.d.). *Chapitre : la croissance de l'entreprise*. En ligne <https://www.joelpro-educ.com/s/chap-11-la-croissance-de-l-entreprise-cours-ee>, consulté le 19 janvier 2020

Journal du net. (2019). Rentabilité : définition, calcul, traduction. En ligne <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198481-rentabilite-definition-calcul-traduction/>, consulté le 17 mars 2020

La Toupie. (s.d.). *Entreprise privée et publique*. En ligne http://www.toupie.org/Dictionnaire/Entreprise_publique.htm, consulté le 5 avril 2020

LaMarco N. (2019). *How to Calculate a Company's Annual Revenue*. En ligne sur le site web de Chron <https://smallbusiness.chron.com/calculate-companys-annual-revenue-23216.html>, consulté le 9 avril 2020

Landrieux-Kartochian, S. (2010). Femmes aux commandes, entreprises performantes ?. *Travail, genre et sociétés*, 23(1), 171-179. doi:10.3917/tgs.023.0171.

Landrieux-Kartochian, S. (2005). Femmes et performance des entreprises : l'émergence d'une nouvelle problématique : L'égalité femmes/hommes. *Travail et emploi*, (102), 11-20. En ligne <https://www.semanticscholar.org/paper/Femmes-et-performance-des-entreprises-%3A-l%27%C3%A9mergence-Landrieux-Kartochian/e6826700f095733a11e2691cefbce89fc29b9c6f>

Larousse. (s.d.). *Public, publique*. En ligne, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/public/64954>, consulté le 6 avril 2020

Larousse. (s.d.). *Satisfaction*. En ligne <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/satisfaction/71085>, consulté le 15 mars 2020

Le Flanchec, A., Mullenbach, A. & Rojot, J. (2015). Favoriser la satisfaction au travail : les apports de l'enquête REPONSE 2011. *Management & Avenir*, 81(7), 37-55. doi:10.3917/mav.081.0037.

Le Vif. (2018). *Seuls 18% de femmes dans les comités de direction des entreprises publiques*. En ligne <https://www.levif.be/actualite/belgique/seuls-18-de-femmes-dans-les-comites-de-direction-des-entreprises-publiques/article-normal-1051779.html>, consulté le 15 mars 2020

Maduenyi, S., Oke, A. O., Fadeyi, O., & Ajagbe, A. M. (2015). Impact of organisational structure on organisational performance. In: International Conference on African Development Issues (CU-ICADI) 2015: Social and Economic Models for Development Track (pp. 354-358).

Mahmood, H.B. (2018). Job Satisfaction Measurement in the Public and Private Sectors: The Case of Erbil in North Iraq. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(3), 20639-20646. doi: 10.15520/ijcrr/2018/9/03/480

Manager Go. (2020). *Comment faire grandir votre entreprise ?*. En ligne <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/croissance-de-entreprise.htm>, consulté le 19 janvier 2020

Mangot, M. (2018). *Le boulot qui cache la forêt*. Larousse. En ligne <http://books.google.be>

Maverick, B. (2020). *Is Profitability or Growth More Important for a Business?*. En ligne sur le site web Investopedia <https://www.investopedia.com/ask/answers/020415/what-more-important-business-profitability-or-growth.asp>, consulté le 4 juin 2020

Mucha, L. (2010). *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises* (Mémoire de master). Université de Reims, Champagne-Ardenne. En ligne <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732/document>

Niu, D., & Roberge, M. (2017). *How Morale Changes as a Startup Grows*. En ligne sur le site web de Harvard Business Review <https://hbr.org/2017/03/how-morale-changes-as-a-startup-grows>

Petite-entreprise.net. (2018). *Comment calculer son chiffre d'affaires*. En ligne <https://www.petite-entreprise.net/P-583-89-G1-comment-calculer-son-chiffre-d-affaires-exemple.html>, consulté le 10 mars 2020

Robert Half (2018). *Bien-être au travail : comment en faire un atout pour votre entreprise ?*. En ligne <https://www.roberthalf.be/fr/conseils-employeurs/recruter/satisfaction-au-travail-comment-en-faire-atout>

Satmetrix Systems. (2017). *What is Net Promoter ?*. En ligne <https://www.netpromoter.com/know/>, consulté le 1 juillet 2020

Scolab. (2020). *Coefficient de détermination*. En ligne sur le site web de Netmath <https://lexique.netmath.ca/coefficient-de-determination/>

Spell, C. & Bezrukova, K. (2010). Genre, prise de décision et performance. *Travail, genre et sociétés*, 23(1), 191-199. doi:10.3917/tgs.023.0191.

Sundheim, K. (2020). *Which Is The Best Business Model For Your Startup – B2B Or B2C?*. En ligne sur le site web Yaro.blog <https://yaro.blog/8101/what-is-b2c/>

Tansel, A., & Gazioglu, S. (2013). Management-employee relations, firm size and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 35(8). doi:10.2139/ssrn.2233483

Tingler, S. (2015). *The Modes of Firm Growth and Their Effects on Firm Performance: An Empirical Analysis of the Chemical Industry* (Thèse de Doctorat). Schumpeter School of Business and Economics, Wuppertal. En ligne <https://core.ac.uk/download/pdf/33795227.pdf>

Uzialko, A. (2019). *What Is B2B?*. En ligne sur le site web Business News Daily <https://www.businessnewsdaily.com/5000-what-is-b2b.html>, consulté le 10 mai 2020

VBO FEB. (2020). *Éthique & responsabilité sociétale*. En ligne <https://www.feb.be/domaines-daction/ethique--responsabilite-societale/Overview/>, consulté le 20 janvier 2020

Velluet, Q. (2016). 97 % des salariés épanouis quand ils travaillent dans une équipe mixte. En ligne sur le site web de Cadremploi <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/97-des-salaries-epanouis-quand-ils-travaillent-dans-une-equipe-mixte.html>

Yahoo Finance. (2020). En ligne sur <https://finance.yahoo.com>

Zaizoune, S. (2019). *Plus il y a de femmes aux postes de direction, plus le cours en Bourse s'envole*. En ligne sur le site web de Madame Le Figaro <http://madame.lefigaro.fr/societe/les-femmes-dirigeantes-boostent-la-croissance-des-entreprises-femina-index-cac-40-140519-165082>

VII. Annexes

Annexe 1 : Nombre d'employés – Tableaux croisés ajustés proportionnellement

- Corrélation entre le nombre d'employés et la **performance des entreprises** (base de données publiques et subjectives) :

Nombre d'entreprises publiques	Nombre d'employés			
Performance (relative)	25,5	5500	20000	Total
-5%	4%	23%	25%	53%
5%	0%	18%	17%	35%
15%	0%	0%	7%	7%
30%	4%	0%	1%	5%
Total	9%	41%	50%	100%

Nombre d'entreprises (données subjectives)	Nombre d'employés					
Performance (relative)	25,5	125	600	5500	20000	Total
-5,0%	8%	5%	5%	7%	29%	52%
5,0%	6%	3%	3%	10%	20%	42%
15,0%	1%	0%	0%	2%	1%	5%
Total	15%	8%	8%	19%	50%	100%

- Corrélation entre le nombre d'employés et la **satisfaction des employés** (base de données publiques et subjectives) :

Nombre d'entreprises publiques	Nombre d'employés			
Satisfaction des employés	25,5	5500	20000	Total
Inférieure à 3.7	0%	29%	24%	53%
Supérieure à 3.7	6%	15%	26%	47%
Total	6%	44%	50%	100%

Nombre d'entreprises (données subjectives)	Nombre d'employés					
Satisfaction des employés	25,5	125	600	5500	20000	Total
1 = insatisfaits	2%	0%	0%	0%	0%	2%
2	2%	0%	1%	0%	0%	3%
3	7%	2%	3%	8%	24%	43%
4	4%	4%	3%	11%	23%	45%
5 = satisfaits	1%	0%	0%	1%	3%	6%
Total	17%	6%	7%	20%	50%	100%

Annexe 2 : Type d'actionnariat – Tableaux croisés ajustés proportionnellement

- Corrélation entre le type d'actionnariat et la **performance des entreprises** (base de données subjectives) :

Nombre d'entreprises (données subjectives)	Type d'actionnariat		
Performance (relative)	Privé	Public	Total
-5,0%	25%	25%	50%
5,0%	21%	25%	47%
15,0%	4%		4%
Total	50%	50%	100%

- Corrélation entre le type d'actionnariat et la **satisfaction des employés** (base de données subjectives) :

Nombre d'entreprises (données subjectives)	Type d'actionnariat		
	Privé	Public	Total
Satisfaction des employés			
1 = insatisfaits	2%	0%	2%
2	3%	0%	3%
3	22%	12%	34%
4	20%	33%	54%
5 = satisfaits	2%	5%	7%
Total	50%	50%	100%

Annexe 3 : Type de business – Tableaux croisés ajustés proportionnellement

- Corrélation entre le type de business et la **performance des entreprises** (base de données publiques et subjectives) :

Nombre d'entreprises publiques	Type de business		
	B2B	B2C	Total
Performance (relative)			
-5%	28%	20%	48%
5%	14%	23%	37%
15%	7%	5%	12%
30%	1%	2%	3%
Total	50%	50%	100%

Nombre d'entreprises (données subjectives)	Type de business		
	B2B	B2C	Total
Performance (relative)			
-5,0%	20%	33%	53%
5,0%	26%	16%	42%
15,0%	4%	2%	6%
Total	50%	50%	100%

- Corrélation entre le type de business et la **satisfaction des employés** (base de données publiques et subjectives) :

Nombre d'entreprises publiques	Type de business		
	B2B	B2C	Total
Satisfaction des employés			
Inférieure à 3.7	24%	27%	51%
Supérieure à 3.7	26%	23%	49%
Total	50%	50%	100%

Nombre d'entreprises (données subjectives)	Type de business		
	B2B	B2C	Total
Satisfaction des employés			
1 = insatisfaits	0%	5%	5%
2	3%	2%	5%
3	19%	23%	42%
4	25%	18%	43%
5 = satisfaits	3%	2%	5%
Total	50%	50%	100%

- Corrélation entre le processus de décision et la **satisfaction des employés** (base de données subjectives) :

Nombre d'entreprises (données subjectives)	Prise de décision						
	Satisfaction des employés	1	2	3	4	5	Total
1 = insatisfaits		0%	1%	0%	2%	0%	3%
2		2%	1%	1%	0%	0%	4%
3		9%	8%	7%	7%	12%	43%
4		7%	10%	11%	9%	5%	41%
5 = satisfaits		1%	0%	1%	3%	3%	8%
Total		20%	20%	20%	20%	20%	100%

Annexe 6 : Revenus annuels – Tableaux croisés ajustés proportionnellement

- Corrélation entre le revenu annuel et la **performance des entreprises** (base de données publiques et subjectives) :

Nombre d'entreprises publiques	Revenus Annuels (en millions)					
	Performance (relative)	55	550	5500	20000	Total
	-5%	0%	1%	23%	25%	50%
	5%	0%	0%	19%	17%	36%
	15%	0%	0%	4%	7%	11%
	30%	2%	0%	0%	1%	3%
	Total	2%	1%	47%	50%	100%

Nombre d'entreprises (données subjectives)	Revenus Annuels (en millions)						
	Performance (relative)	5	55	550	5500	20000	Total
	-5,0%	9%	3%	7%	7%	20%	46%
	5,0%	4%	4%	5%	7%	30%	50%
	15,0%	1%	0%	1%	2%	0%	4%
	Total	14%	7%	13%	16%	50%	100%

- Corrélation entre le revenu annuel et la **satisfaction des employés** (base de données publiques et subjectives) :

Nombre d'entreprises publiques	Revenus Annuels (en millions)				
	Satisfaction des employés	55	550	5500	20000
Inférieure à 3.7	0%	2%	30%	22%	53%
Supérieure à 3.7	1%	0%	17%	28%	47%
Total	1%	2%	47%	50%	100%

Nombre d'entreprises (données subjectives)	Revenus Annuels (en millions)					
	Satisfaction des employés	5	55	550	5500	20000
1 = insatisfaits	1%	1%	0%	0%	0%	2%
2	2%	1%	0%	0%	0%	3%
3	6%	1%	4%	10%	20%	41%
4	4%	4%	7%	7%	27%	49%
5 = satisfaits	1%	0%	0%	1%	3%	5%
Total	14%	7%	11%	18%	50%	100%

Annexe 7 : Croissance des revenus – Tableaux croisés ajustés proportionnellement

- Corrélation entre la croissance des revenus et la **performance des entreprises** (base de données publiques et subjectives) :

Nombre d'entreprises publiques	Croissance des revenus				
Performance (relative)	-5%	5%	15%	60%	Total
-5%	30%	17%	4%	3%	53%
5%	12%	16%	2%	2%	32%
15%	8%	3%	2%		13%
30%			1%	1%	2%
Total	50%	36%	9%	5%	100%

Nombre d'entreprises (données subjectives)	Croissance des revenus					
Performance (relative)	-5%	5%	15%	60%	150%	Total
-5,0%	30%	18%	5%	2%		55%
5,0%	16%	13%	6%	3%	0%	38%
15,0%	4%	2%	1%			7%
Total	50%	34%	11%	5%	0%	100%

- Corrélation entre la croissance des revenus et la **satisfaction des employés** (base de données publiques et subjectives) :

Nombre d'entreprises publiques	Croissance des revenus				
Satisfaction des employés	-5%	5%	15%	60%	Total
Inférieure à 3.7	23%	20%	3%	2%	49%
Supérieure à 3.7	27%	16%	5%	3%	51%
Total	50%	36%	9%	5%	100%

Nombre d'entreprises (données subjectives)	Croissance des revenus					
Satisfaction des employés	-5%	5%	15%	60%	150%	Total
1 = insatisfaits	0%	1%	1%	0%	0%	2%
2	0%	1%	2%	0%	0%	3%
3	40%	12%	3%	4%	0%	59%
4	6%	16%	7%	2%	0%	31%
5 = satisfaits	3%	2%	0%	0%	0%	6%
Total	50%	32%	12%	6%	0%	100%

Annexe 8 : Récapitulatif – Sources d'information des variables et facteurs organisationnels

Sources d'information des variables et facteurs	Données publiques	Données subjectives			
	Source publique	Source questionnaire			
		Question sur l'entreprise	Choix de réponse	Question sur la perception	Choix de réponse
Performance des entreprises	- Yahoo Finance (2020) pour le type d'industrie et la rentabilité absolue de l'entreprise - Campbell (2018) pour la rentabilité des industries (Figure 1)	« Quelle est la rentabilité de votre entreprise par rapport à celle de ses concurrents ? »	○ Négative ○ 0-10% ○ 10-20% ○ 20-40% ○ Plus de 40%	1. « La rentabilité d'une entreprise impacte la satisfaction de ses employés de façon : »	○ Fortement négative ○ Négative ○ Ni positive, ni négative ○ Positive ○ Fortement positive
Satisfaction des employés	Degré de satisfaction des employés sur une échelle de un à cinq sur le site de Glassdoor (2020)	« Sur une échelle de 1 à 5, quelle est votre satisfaction au travail dans votre entreprise actuelle ? »	○ 1 (= insatisfait) ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 (= satisfait)		
Nombre d'employés	Yahoo Finance (2020)	« Combien y-a-t'il d'employés dans votre entreprise actuelle ? »	○ 1-50 employés ○ 50-200 employés ○ 200-1000 employés ○ 1000-10 000 employés ○ Plus de 10 000 employés	2. « Le nombre d'employés impacte la performance (rentabilité) de l'entreprise de façon : » 3. « Le nombre d'employés impacte la satisfaction de ses employés de façon : »	○ Fortement négative ○ Négative ○ Ni positive, ni négative ○ Positive ○ Fortement positive
Type d'actionnariat privé (versus public)	Yahoo Finance (2020) ou Glassdoor (2020)	« Quel est le type d'actionnariat de votre entreprise ? »	○ Public (cotée en bourse) ○ Privé (non cotée en bourse)	4. « Le fait que le type d'actionnariat de l'entreprise soit privé (contrairement à public) impacte la performance (rentabilité) de l'entreprise de façon : » 5. « Le fait que le type d'actionnariat de l'entreprise soit privé (contrairement à public) impacte la satisfaction des employés de façon : »	○ Fortement négative ○ Négative ○ Ni positive, ni négative ○ Positive ○ Fortement positive

Type de business B2B (versus B2C)	Nous jugerons selon les caractéristiques de l'entreprise, si elle fait majoritairement du B2B ou majoritairement du B2C	« Quel est le type de business de votre entreprise ? »	○ Majoritairement Business-to-Business ○ Majoritairement Business-to-Consumer	6. « Le fait que le type de business dans lequel opère l'entreprise soit B2B (contrairement à B2C) impacte la performance (rentabilité) de l'entreprise de façon : » 7. « Le fait que le type de business dans lequel opère l'entreprise soit B2B (contrairement à B2C) impacte la satisfaction de ses employés de façon : »	○ Fortement négative ○ Négative ○ Ni positive, ni négative ○ Positive ○ Fortement positive
Nombre de femmes dans le comité de direction	Disponible sur le site même de l'entreprise	« Quel est le pourcentage de femmes qu'il y a dans le comité de direction de votre entreprise ? »	○ 0-10% ○ 10-30% ○ 30-50% ○ Plus de 50%	8. « Le nombre de femmes dans l'équipe de management impacte la performance (rentabilité) de l'entreprise de façon : » 9. « Le nombre de femmes dans l'équipe de management impacte la satisfaction des employés de façon : »	○ Fortement négative ○ Négative ○ Ni positive, ni négative ○ Positive ○ Fortement positive
Processus de décision hiérarchique (versus distribué)	Pas disponible publiquement	« Quelle est la prise de décision (sur une échelle de 1 à 5) chez votre employeur actuel ? »	○ 1 (= très hiérarchique) ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 (= très distribuée)	10. « Le fait que les décisions sont prises de manière hiérarchique (vs. distribuée) impacte la performance (rentabilité) de l'entreprise de façon : » 11. « Le fait que les décisions sont prises de manière hiérarchique (contrairement à de manière distribuée) impacte la satisfaction des employés de façon : »	○ Fortement négative ○ Négative ○ Ni positive, ni négative ○ Positive ○ Fortement positive
Revenus de l'entreprise	Yahoo Finance (2020)	« Quels sont les revenus annuels de votre entreprise ? »	○ 0-10Million ○ 10Million-100Million ○ 100Million-1Milliard ○ 1Milliard-10Milliard ○ Plus de 10 Milliard	12. « Le revenu annuel d'une entreprise impacte la performance (rentabilité) de cette même entreprise de façon : » 13. « Le revenu annuel d'une entreprise impacte la satisfaction de ses employés de façon : »	○ Fortement négative ○ Négative ○ Ni positive, ni négative ○ Positive ○ Fortement positive
Croissance des revenus de l'entreprise	Yahoo Finance (2020) : en prenant les revenus annuels de 2019 moins les revenus annuels de 2018, le tout divisé par les revenus annuels de 2018	« Quelle est la croissance des revenus de votre entreprise (approximativement, en chiffre d'affaires) ? »	○ Négative ○ 0-10% ○ 10-20% ○ 20-100% ○ Plus de 100%	14. « Le fait qu'une société soit en croissance impacte la performance (rentabilité) de cette même entreprise de façon : » 15. « Le fait qu'une société soit en croissance impacte la satisfaction de ses employés de façon : »	○ Fortement négative ○ Négative ○ Ni positive, ni négative ○ Positive ○ Fortement positive

