

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Oran 1 Ahmed Ben Bella
Institut des Sciences et Techniques Appliquées

Mémoire pour l'obtention d'un Master Professionnel
Spécialité : Management des Organisations et des Ressources Humaines

Sous le thème

**L'Absentéisme comme Indicateur du Quiet Quitting :
Analyse du Désengagement au Travail
Cas : L'entreprise NAFTAL district carburant Tiaret**

Présenté par :

Melle :SEGHER Bouchra

Devant le jury composé de

Mme LAHCENE Louisa	ISTA Oran 1	Présidente
Pr MOULAI Ali	ISTA Oran 1	Examineur
Dr MAHIDA Hanane	ISTA Oran 1	Encadrant

Année universitaire : 2024-2025

Abstract

This study aims to analyze the relationship between work

Absenteeism and quiet quitting within the company Naftal – Fuel Distribution District of Tiaret, in the context of growing signs of professional disengagement in organizations.

The main research question is :

To what extent can absenteeism be considered an indicator of quiet quitting, and what are the explanatory factors behind this behavior in the organizational context ?

To answer this question, we adopted a mixed approach combining theoretical insights and empirical fieldwork, through surveys distributed to employees and semi-structured interviews conducted with HR managers.

The results revealed that absenteeism and quiet quitting represent two distinct forms of professional withdrawal, although they share common explanatory factors such as : task monotony, lack of recognition, low motivation, and relational tensions. However, statistical analysis did not demonstrate a significant correlation between the two phenomena, thus supporting the hypothesis of their relative independence.

The study recommends implementing integrated HR management approaches that consider both visible and invisible signs of disengagement, to promote a healthier, more engaging work environment.

Keywords : absenteeism, quiet quitting, professional disengagement, human resources, motivation.

Résumé

Cette étude vise à analyser la relation entre l'absentéisme au travail et le phénomène de quiet quitting au sein de l'entreprise Naftal – District carburant de Tiaret, dans un contexte où les signes de désengagement professionnel se multiplient dans les organisations.

La question de recherche posée est la suivante :

Dans quelle mesure l'absentéisme peut-il être considéré comme un indicateur du quiet quitting, et quels sont les facteurs explicatifs de ce comportement dans le contexte organisationnel ?

Pour y répondre, nous avons adopté une approche mixte, combinant une revue théorique avec une étude de terrain menée à l'aide de questionnaires distribués aux employés et d'entretiens semi-directifs réalisés avec des responsables RH.

Les résultats ont montré que l'absentéisme et le quiet quitting sont deux formes distinctes de retrait professionnel, bien qu'ils partagent des facteurs explicatifs communs tels que : la monotonie des tâches, le manque de reconnaissance, l'absence de motivation et les tensions relationnelles. Toutefois, l'analyse statistique n'a pas permis d'établir une corrélation significative entre les deux phénomènes, ce qui confirme l'hypothèse de leur indépendance relative.

L'étude recommande ainsi l'adoption de démarches intégrées de gestion des ressources humaines, prenant en compte les signes visibles et invisibles du désengagement, afin de favoriser un climat organisationnel plus stable et stimulant.

Mots-clés : absentéisme, quiet quitting, désengagement professionnel, ressources humaines, motivation.

Dédicace

Je dédie cette humble réalisation à :

*À l'âme de ma mère, que le cœur n'oubliera jamais .ton absence est une douleur silencieuse
 , mais ton amour reste ma force la plus fidèle .Tu vis en moi, dans mes choix, mes rêves, et
 dans chaque réussite que je t'adresse en silence .*

*À l'homme de ma vie et mon soutien, mon cher papa, SEGHJER Mhamed.Ton
 soutien indéfectible, ta sagesse et tes prières quotidiennes ont façonné la personne que
 je suis aujourd'hui. Je suis fière d'être ta fille.*

À mes adorables sœurs, mes précieuses fleurs,

*Votre présence constante et votre appui ont constitué des fondations solides dans mon
 parcours. Vos conseils avisés et votre sincère amitié sont des trésors inestimables.*

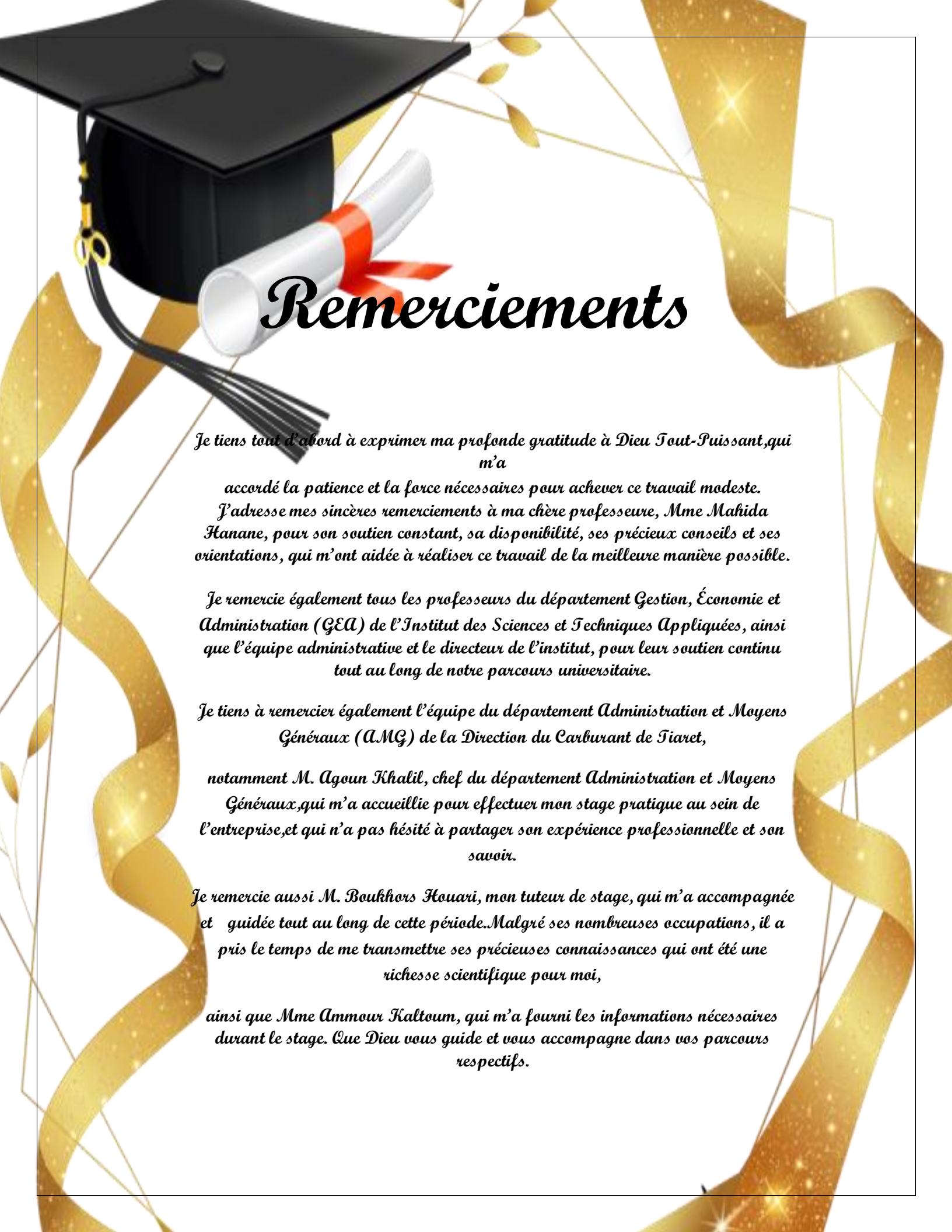
À mes cousines bien-aimées,

*Toujours à mes côtés, vous m'avez offert une amitié authentique et un accompagnement
 fidèle. Les instants de joie et de complicité que nous avons partagés resteront gravés dans
 mon cœur.*

À mon cher Mustapha,

*Tu as toujours été un vrai soutien pour moi. Ton encouragement, tes conseils et ta présence
 ont été une véritable force lors des moments difficiles. Merci d'être là dans ma vie.*

*À mes chères copines khaira ,ikram Avec qui j'ai partagé intimement ma vie, merci pour
 votre affection, votre écoute et votre présence qui m'ont beaucoup apporté.*



Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à Dieu Tout-Puissant, qui m'a

accordé la patience et la force nécessaires pour achever ce travail modeste.

J'adresse mes sincères remerciements à ma chère professeure, Mme Mahida Hanane, pour son soutien constant, sa disponibilité, ses précieux conseils et ses orientations, qui m'ont aidée à réaliser ce travail de la meilleure manière possible.

Je remercie également tous les professeurs du département Gestion, Économie et Administration (GEA) de l'Institut des Sciences et Techniques Appliquées, ainsi que l'équipe administrative et le directeur de l'institut, pour leur soutien continu tout au long de notre parcours universitaire.

Je tiens à remercier également l'équipe du département Administration et Moyens Généraux (AMG) de la Direction du Carburant de Tiaret,

notamment M. Agoun Khalil, chef du département Administration et Moyens Généraux, qui m'a accueillie pour effectuer mon stage pratique au sein de l'entreprise, et qui n'a pas hésité à partager son expérience professionnelle et son savoir.

Je remercie aussi M. Boukhors Houari, mon tuteur de stage, qui m'a accompagnée et guidée tout au long de cette période. Malgré ses nombreuses occupations, il a pris le temps de me transmettre ses précieuses connaissances qui ont été une richesse scientifique pour moi,

ainsi que Mme Ammour Kaltoum, qui m'a fourni les informations nécessaires durant le stage. Que Dieu vous guide et vous accompagne dans vos parcours respectifs.

Sommaire:

Introduction générale

Chapitre 01: Le quiet quitting , une nouvelle Forme de désengagement au travail

- Section 01 : Aperçu du Désengagement au travail
- Section 02 : Comprendre le Quiet Quitting
- Section 03 : Causes et conséquences de quiet quitting
- Section 04 : Concepts apparentés au quiet quitting.

Chapitre 02 :L’Absentéisme au Travail et ses Facteurs Explicatifs

- Section 01 : Généralités sur l’absentéisme
- Section 02 : Théories Explicatives du Phénomène de l’Absentéisme
- Section 03 : Les Facteurs et Impacts de l’Absentéisme
- Section 04 : Les indicateurs et les instruments de mesure de l’absentéisme et Les actions pour réduire l’absentéisme .

Chapitre 03 : Analyse du Quiet Quitting et de l’Absentéisme au sein de l’entreprise Naftal District carburant Tiaret .

- **Section 01** : Présentation de société NAFTAL, et District carburant Tiaret
- **Section 02** : les facteurs explicatifs de L’absentéisme et la démission silencieuse au sein de l’entreprise Naftal
- **Section 03** : Analyse croisée entre l’absentéisme et la démission silencieuse en fonction des variables démographiques et motivationnelles
- **Section 04** : interprétation des résultats

Conclusion générale

Liste des figures

<i>Figure 1 : une proposition de conceptualisation de la démission silencieuse en tant qu'étape du changement professionnel (el yacoubi&rascol ,2023,p.3)</i>	<i>25</i>
<i>Figure 2 : La pyramide des besoins de maslow (Robbins & Judge, 2023, p. 239)</i>	<i>61</i>
<i>Figure 3 : les branches de NAFTAL</i>	<i>79</i>
<i>Figure 4 : Organigramme de district carburant Tiare</i>	<i>81</i>

Liste des tableaux

<i>Tableau 1 :Conséquences de Quiet Quitting (Öztürk, METIN, & Özgür , 2023, p. 73)</i>	<i>38</i>
<i>Tableau 2 :Distinction entre le silence organisationnel et le quiet quitting</i>	<i>40</i>
<i>Tableau 3 :les principales différences entre le burnout professionnel et la démission silencieuse</i>	<i>41</i>
<i>Tableau 4: Cadre typologique pour définir l'absentéisme avec des exemples des différentes formes d'absentéisme (Belita, Mbindyo, & English, p. 4)</i>	<i>56</i>
<i>Tableau 5: guide d'entretien.....</i>	<i>84</i>
<i>Tableau 6 :Synthèse (classement du plus fiable au moins fiable)</i>	<i>102</i>
<i>Tableau 7 :Tableau croisé absentéisme VS score quiet quitting</i>	<i>113</i>
<i>Tableau 8: Résultats du test Khi² d'indépendance</i>	<i>114</i>

Introduction générale

Introduction générale :

Le contexte professionnel actuel connaît des perturbations notables en raison des transformations rapides survenues dans le monde du travail dans divers secteurs (Chaanoun et Alaoui, 2023). Ces transformations ont conduit à une redéfinition des conditions de succès des organisations (Rguibi et Hasna, 2021).

Ces transformations se manifestent principalement par la numérisation, une attention accrue à la flexibilité dans les environnements de travail, ce qui modifie les attentes des employés vis-à-vis des entreprises et redéfinit le concept de réussite professionnelle.

Parmi ces transformations majeures, la pandémie de COVID-19 a provoqué des changements profonds dans la manière dont les employés et les entreprises travaillent (Atalay et Dağistan, 2023), incitant les travailleurs à reconsidérer la signification du travail, les critères de succès et leur relation avec leurs emplois (Arzuaga et al., 2023), ce qui a eu des répercussions sur leurs attitudes et comportements au sein du milieu de travail (Öztürk et al., 2023).

Cette transformation ne s'est pas limitée à une réorganisation des rôles professionnels, mais a également dépassé ce cadre en réévaluant la relation entre travail et vie personnelle, ce qui a donné lieu à de nouvelles tendances telles que le télétravail et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Selon une étude menée par l'institution Gallup, la pandémie a engendré une série de réactions sur le marché du travail, parmi lesquelles la « **grande démission** » (**The Great Resignation**), qui a commencé après que les entreprises aient demandé à leurs employés de retourner dans leurs bureaux après une longue période de travail à distance, ce que beaucoup ont refusé (Formica et Sfodera, 2022).

Ce rejet faisait partie d'un mouvement plus large d'employés qui ont commencé à réévaluer leurs priorités, ce qui a conduit à une augmentation des démissions volontaires dans plusieurs secteurs.

Le concept de « grande démission » a représenté un tournant majeur qui a contribué à la manifestation de différentes formes de rupture avec le travail, dont la « **démission silencieuse** » (**Quiet Quitting**), un terme récent qui intègre des concepts antérieurs et fait référence à la situation où l'employé se contente d'effectuer le minimum de tâches sans engagement supplémentaire ou volonté de s'investir activement (Hancock et Schaninger, 2022).

La démission silencieuse est l'une des manifestations des défis modernes auxquels sont confrontées les entreprises pour maintenir l'efficacité de leurs employés, où l'employé montre une diminution de la motivation et de l'implication tout en continuant à accomplir ses tâches de manière routinière.

Cette phénoménologie pourrait avoir des conséquences négatives non seulement pour les entreprises, mais aussi pour la société et l'économie mondiales dans son ensemble. En effet, la « **démission silencieuse** » se manifeste par plusieurs comportements, parmi lesquels le plus évident est « l'absentéisme au travail ».

Dans ce contexte, l'absentéisme au travail devient un indicateur fort d'une rupture dans l'engagement professionnel, affectant directement la productivité et la performance globale de l'entreprise.

L'absentéisme au travail est un phénomène ancien, apparu avec la naissance du concept de travail lui-même, dont l'intensité varie en fonction des entreprises et des conditions de travail. Pierre Dubois (1977) l'a défini comme un « tactique de défi des travailleurs contre la direction », tandis que Jones et Nicholson (1973) l'ont décrit comme une « **expression des conflits ou des pressions personnelles subies par l'individu** ».

Ce phénomène devient plus complexe dans les environnements de travail manquant de reconnaissance, car l'absentéisme récurrent contribue à détériorer les relations entre les employés et la direction.

Lorsque les taux d'absentéisme augmentent au sein d'une organisation, il devient essentiel d'analyser ses causes de manière précise, car l'absentéisme constitue un véritable défi pour les entreprises, non seulement sur le plan économique, mais aussi en termes de santé et de bien-être des employés. Il peut indiquer des obstacles organisationnels ou psychologiques dans l'environnement de travail, affectant le bon fonctionnement quotidien de l'organisation.

Les entreprises doivent mettre en place des stratégies efficaces pour surveiller et examiner les causes possibles de l'absentéisme, telles que l'amélioration de l'environnement de travail et la fourniture d'un soutien psychologique et émotionnel aux employés.

Dans ce contexte, la démission silencieuse et l'absentéisme au travail sont deux phénomènes interconnectés qui expriment différentes formes de rupture avec le travail. L'employé qui adopte un comportement de démission silencieuse présente souvent une baisse significative de son engagement et de sa participation, ce qui se manifeste par des retards fréquents, des absences injustifiées et des congés maladie inhabituels.

Faire face à ces deux phénomènes est l'un des principaux défis auxquels sont confrontées les entreprises modernes, nécessitant des stratégies visant à restaurer la motivation et à renforcer l'engagement des employés.

Partant de ces changements récents qui ont affecté le milieu de travail, il devient essentiel de comprendre la relation entre la « démission silencieuse » et le phénomène de « l'absentéisme au travail », étant donné que ces deux derniers représentent des formes communes de rupture professionnelle, chacune reflétant une diminution de l'engagement professionnel et une faiblesse de la relation entre l'employé et son entreprise.

Cela exige des entreprises de développer une vision globale pour comprendre les motivations sous-jacentes de ces comportements et mettre en place des mécanismes de soutien et de motivation efficaces afin de redonner aux employés leur sentiment d'appartenance et de participation.

De ce fait, la question suivante peut être posée :

« Dans quelle mesure l'absentéisme au travail est-il un indicateur de la démission silencieuse ? Et quels sont les facteurs qui expliquent ce comportement dans le contexte organisationnel ? »

Pour répondre à notre problématique de recherche nous avons posé trois axes de recherche comme hypothèses de départ :

- **Hypothèse 1 :**

L'absentéisme au travail reflète une diminution de l'engagement professionnel et augmente la probabilité d'adopter un comportement de démission silencieuse

L'absentéisme au travail est un indicateur de la diminution de l'engagement d'un employé. Lorsqu'un employé commence à s'absenter fréquemment ou de manière injustifiée, cela peut refléter un manque de volonté à participer activement ou à interagir avec les activités quotidiennes de l'organisation. Si ce comportement persiste, il peut conduire à l'adoption d'une démission silencieuse, où l'employé se limite au minimum requis dans ses tâches sans volonté de s'engager pleinement. Ainsi, l'absentéisme répété peut être une partie d'un phénomène plus large, à savoir la « démission silencieuse », qui représente une forme progressive de désengagement professionnel.

- **Hypothèse 2 :**

L'absentéisme au travail et la démission silencieuse sont des phénomènes indépendants et distincts dans le cadre du désengagement professionnel.

L'absentéisme au travail ne constitue pas nécessairement un indicateur direct de la démission silencieuse. Ces deux comportements peuvent coexister mais restent des manifestations différentes du désengagement. Un employé peut s'absenter fréquemment sans pour autant réduire son engagement au travail, tandis qu'un autre peut être physiquement présent mais adopter un comportement de démission silencieuse en limitant

volontairement son investissement et sa participation. Ainsi, l'absentéisme et la démission silencieuse représentent chacun une forme spécifique de retrait professionnel qui nécessite une analyse séparée pour mieux comprendre leurs causes et impacts respectifs dans le contexte organisationnel.

Pour répondre à cette problématique, nous avons opté pour une double approche : théorique et empirique, à travers une étude de terrain menée au sein de l'entreprise Naftal. Ces deux volets seront développés dans ce mémoire selon le plan suivant :

- **Premier chapitre :** Le Quiet Quitting /une nouvelle forme de désengagement au travail
Ce chapitre aborde l'aspect théorique du phénomène du Quiet Quitting, en présentant sa définition, ses causes, ses conséquences ainsi que les principales théories qui permettent de l'expliquer.

- **Deuxième chapitre :** L'absentéisme au travail et ses facteurs explicatifs.
Nous y analysons le phénomène de l'absentéisme en milieu professionnel, en mettant l'accent sur les facteurs organisationnels et individuels qui y contribuent, ainsi que les stratégies de gestion mises en place pour y faire face.

- **Troisième chapitre** Analyse du Quiet Quitting et de l'Absentéisme au sein de l'entreprise Naftal District carburant Tiaret.

Ce dernier chapitre présente une étude de terrain menée chez Naftal à Tiaret. Il vise à comprendre la manifestation concrète du Quiet Quitting et de l'absentéisme dans ce contexte, et à proposer des pistes d'action pour remédier à ces problématiques.

Raisons de choix du thème :

Sensibilisation au phénomène de Quiet Quitting : Faire connaître cette nouvelle forme de désengagement au travail pour qu'elle soit mieux comprise par les entreprises et les employés, en mettant en évidence ses liens avec l'absentéisme.

Étudier les causes du Quiet Quitting et de l'absentéisme : Analyser les facteurs qui contribuent à ces phénomènes pour aider les entreprises à les prévenir ou à trouver des solutions pour en réduire l'impact.

Comprendre les besoins des employés : Étudier les facteurs qui conduisent à une insatisfaction chez les employés et à une diminution de l'engagement, ce qui affecte leur productivité, afin d'offrir des solutions pour améliorer l'environnement de travail.

Résumé des résultats des études sur le quiet quitting et l'absentéisme en Algérie

1. Étude sur Cevital à Béjaïa (2019) :

Les principales causes de l'absentéisme identifiées sont le stress au travail, le manque de motivation, les problèmes de santé et les obligations familiales.

Les actions mises en œuvre par l'entreprise incluent des formations en gestion du stress, des incitations financières et un meilleur suivi des absences.

2. Étude sur la SAGC à Akbou (2013) :

L'absentéisme est un facteur négatif affectant la performance organisationnelle, entraînant des retards de production et une augmentation des coûts.

Les solutions préconisées incluent l'amélioration des conditions de travail, la reconnaissance des efforts des employés et la mise en place de programmes de motivation.

3. Étude sur l'APC de Bouhamza (2015) :

Les causes de l'absentéisme dans le secteur public incluent des conditions de travail peu attractives, un manque de reconnaissance et des problèmes de communication interne.

Les stratégies proposées : renforcement des contrôles, sensibilisation des employés et mise en place de primes d'assiduité.

4. Étude sur ENAFOR (2014) :

L'absentéisme a des répercussions négatives sur la productivité et la performance organisationnelle, surtout dans le secteur pétrolier où le travail est souvent en équipes.

Les recommandations portent sur le renforcement des mesures disciplinaires, la formation des cadres à la gestion des absences et la création d'un climat de travail plus favorable.

5. Étude sur l'Université de Khenchela (2023) :

L'absentéisme étudiant a augmenté significativement après la pandémie, attribué à des facteurs psychologiques (stress, anxiété) et organisationnels (cours en ligne, manque d'interaction sociale).

Les suggestions incluent l'amélioration de l'accompagnement psychologique des étudiants et le renforcement des activités académiques présentiels.

6. Quiet Quitting (2023) :

Le concept reste peu étudié en Algérie mais les discussions en ligne révèlent une certaine prise de distance des employés vis-à-vis de leur travail en raison de conditions salariales insuffisantes et d'un manque de perspectives d'évolution.

Ces études montrent que les causes de l'absentéisme et du désengagement des employés en Algérie sont variées, mais souvent liées à des conditions de travail insatisfaisantes, un manque de reconnaissance et des politiques de gestion des ressources humaines peu adaptées

- **Limites de la recherche :**

La rareté des études et recherches sur le phénomène du Quiet Quitting rend difficile la collecte de données complètes à ce sujet.

- **Difficulté d'analyse psychologique de l'absentéisme :**

L'absentéisme, dans le monde du travail, est principalement géré de manière administrative, ce qui rend difficile l'analyse centrée dans l'entreprise des causes profondes de cette absence.

- **Échantillon limité :**

Étant donné que **Naftal** est une entreprise qui offre un environnement de travail favorable, la présence de tels phénomènes y est rare, ce qui rend l'échantillon limité et peut affecter les résultats de la recherche.

Chapitre 1 :
Le quiet quitting, une nouvelle
forme de désengagement au
travail.

Introduction

La pandémie de Covid-19 a conduit à l'adoption de nouvelles méthodes de travail et à une réévaluation de notre rapport au travail. Le « quiet quitting » (démission silencieuse) est devenu un phénomène courant dans les environnements professionnels après la pandémie, suscitant des préoccupations chez les employeurs et des interprétations variées parmi les spécialistes du secteur (arzouaga, taryn , & franco, 2023, p. 951). Le quiet quitting désigne le fait qu'un employé se limite à réaliser uniquement les tâches mentionnées dans sa description de poste, sans fournir d'efforts supplémentaires ni prendre des responsabilités au-delà de celles qui sont définies. (J.Richard johnson, 2023, p. 3) Les employés qui adoptent ce comportement peuvent être considérés comme des « travailleurs désengagés » (Esen, 2023, p. 286)

Le quiet quitting est un concept relativement récent dans la littérature, et il y a encore peu d'études approfondies qui examinent ses risques pour les entreprises et les mesures à adopter pour y faire face (YALDIZ, 2023, p. 3180). C'est dans ce contexte que ce chapitre a pour objectif d'analyser ce phénomène de manière générale, et il est structuré en cinq sections

- **Section 1 : Aperçu du Désengagement au Travail**
- **Section 2 : Comprendre le Quiet Quitting**
- **Section 3 : Causes et Conséquences du Quiet Quitting**
- **Section 4 : Concepts Apparentés au Quiet Quitting**

Section 5 : Théories Explicatives du Désengagement et du Quiet Quitting

Section 1 : Aperçu du Désengagement au Travail Aperçu du Désengagement au Travail

1. Définition du désengagement au travail :

Le désengagement au travail peut être défini comme un état psychologique où l'employé se détache progressivement de son organisation, que ce soit en se désidentifiant de ses valeurs ou en perdant toute motivation à s'investir. Il peut résulter d'un choc de valeurs ou d'une rupture du contrat psychologique entre l'employé et son entreprise, entraînant une réduction des efforts et des comportements passifs ou contre-productifs. Ce désengagement peut prendre plusieurs formes, comme la désidentification organisationnelle (ELSBACH, 1999), la démission intérieure (Loehrent, 1990) ou encore l'amotivation (Aubert, 2003) , qui traduisent toutes une diminution de l'implication au travail. (ANACT Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.2018, pp. 74 -75)

2. Les différents formes de désengagement

Le désengagement au travail se manifeste sous différentes formes, variant selon le degré de détachement de l'employé vis-à-vis de son travail et de son organisation. Il peut être classé en plusieurs types en fonction du niveau de motivation, de l'énergie investie et de l'attitude adoptée face à l'environnement de travail. (Kouadio & Emery, 2017)

2.1 Désengagement partiel : Se caractérise par une diminution de l'énergie et des efforts fournis sans retrait total du travail. L'employé exécute ses tâches, mais avec moins d'implication et d'engagement.

2.2 Désengagement passif : Se traduit par une absence de motivation et d'énergie envers le travail, sans pour autant exprimer une opposition explicite. L'employé est présent, mais il ne prend pas d'initiatives et ne contribue pas activement.

2.3 Désengagement actif : Reflète un investissement d'énergie négative contre l'organisation. Il peut se manifester par une résistance au changement, des critiques ouvertes ou la diffusion d'une atmosphère négative au sein de l'équipe.

2.4 Désengagement ambivalent : Se produit lorsque l'employé reste engagé envers certains aspects du travail tout en se détachant d'autres. Il peut, par exemple, accomplir ses tâches essentielles mais rejeter les politiques de l'organisation ou refuser de participer aux activités collectives.

3. Les signes du désengagement au travail :

Les signes de désengagement au travail chez un employé peuvent se manifester de diverses manières, souvent de façon progressive mais néanmoins perceptible par les managers attentifs. Ces signes peuvent être regroupés en plusieurs catégories :

3.1 Baisse de performance et exploitation incomplète du potentiel : Un employé désengagé tend à voir sa performance diminuer de façon notable. Ses tâches sont exécutées de manière mécanique, sans véritable implication ni souci de qualité. Il n'exploite plus pleinement ses compétences et n'essaie pas de s'améliorer ou de se dépasser. Les erreurs deviennent plus fréquentes et les délais de livraison plus longs, ce qui affecte la productivité globale (Saks, 2006 ; Shuck, 2011).

3.2 Manque d'initiative et réticence à s'impliquer dans de nouveaux projets : Les employés désengagés montrent une aversion à prendre des initiatives. Ils préfèrent se limiter à leurs tâches habituelles, évitant toute prise de responsabilité supplémentaire. Cette réticence à s'impliquer peut se traduire par un refus de participer à des projets transversaux ou par une passivité manifeste lors des réunions (Kahn, 1990 ; Bakker et al., 2014).

3.3 Perte d'enthousiasme et de passion pour le travail : Un employé désengagé perd progressivement l'intérêt pour ses missions quotidiennes. Les tâches qui le motivaient auparavant deviennent désormais une source de frustration ou d'indifférence. Son attitude peut devenir apathique, et son enthousiasme autrefois manifeste se transforme en une forme de lassitude visible (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

3.4 Difficulté accrue à atteindre ses objectifs de performance : Les objectifs fixés par l'organisation ne sont plus atteints ou sont atteints avec difficulté. L'employé n'est plus en mesure de maintenir un niveau de performance constant et efficace. Cette baisse de rendement peut également entraîner une diminution de la satisfaction personnelle et une perte de confiance en ses capacités (Robinson, Perryman & Hayday, 2004).

3.5 Absences fréquentes et arrêts de travail répétés : Le désengagement se traduit souvent par une augmentation des absences. Les employés cherchent à s'éloigner du lieu de travail, que ce soit par des congés maladie, des retards récurrents ou des départs anticipés. Ces absences peuvent être le signe d'un malaise profond, qu'il soit d'ordre psychologique, physique ou lié à l'environnement de travail (Schaufeli & Bakker, 2004).

3.6 Isolement et faible participation aux activités d'équipe : Les employés désengagés tendent à s'isoler, limitant les interactions avec leurs collègues. Ils évitent les discussions, les échanges informels et les moments de convivialité. Cette attitude peut altérer la cohésion d'équipe et réduire le sentiment d'appartenance (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

3.7 Attitude négative et plaintes récurrentes : Les employés désengagés expriment souvent leur insatisfaction de manière explicite ou implicite. Les plaintes deviennent plus fréquentes, portant sur des sujets variés tels que les conditions de travail, les relations avec la hiérarchie ou les perspectives d'évolution professionnelle (Gallup, 2017).

3.8 Conflits avec les collègues et influence démotivante : Les tensions avec les autres membres de l'équipe deviennent plus fréquentes. Un employé désengagé peut adopter une attitude cynique ou critique, influençant négativement l'ambiance de travail et contribuant à un climat de méfiance ou de frustration (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008).

À l'échelle de l'organisation, le désengagement ne se limite pas à des comportements individuels ; il peut avoir des répercussions plus larges :

- **Baisse de la productivité globale :** Un ensemble d'employés désengagés affecte directement le rendement de l'entreprise. Les projets avancent plus lentement, les

erreurs s'accumulent et les objectifs stratégiques sont plus difficiles à atteindre (Bakker & Demerouti, 2008).

- **Augmentation du turnover** : Les employés désengagés sont plus enclins à quitter l'organisation, soit volontairement, soit par des licenciements dus à des performances insuffisantes. Le coût du remplacement et de la formation des nouveaux employés devient alors un fardeau pour l'entreprise (Mobley, 1977).
- **Détérioration de l'image employeur** : Les comportements désengagés, s'ils ne sont pas gérés efficacement, peuvent ternir la réputation de l'entreprise. Un climat de travail négatif se propage rapidement, et les candidats potentiels peuvent hésiter à postuler dans une organisation perçue comme peu motivante ou peu valorisante (Rothbard, 2001).
- **Climat de travail stressant** : Le désengagement crée un cercle vicieux où les employés motivés doivent compenser la baisse de productivité de leurs collègues désengagés, ce qui augmente leur charge de travail et leur niveau de stress, alimentant ainsi un climat général de frustration et de mécontentement (Sonnentag, 2003).

4. Les principaux effets de l'augmentation du désengagement des travailleurs sont :

Le phénomène du Quiet Quitting: Après la pandémie et les confinements successifs, de plus en plus de travailleurs expriment un désintérêt pour leur emploi. Le quiet quitting est une forme de désengagement où l'employé se limite strictement à ses tâches sans fournir d'efforts supplémentaires.

Des difficultés en matière de leadership : Un personnel démotivé complique la tâche des managers, qui peinent à mobiliser leurs équipes, à transmettre une vision à long terme et à fédérer autour d'un projet commun.

Un environnement de travail plus stressant : Le désengagement favorise une montée des tensions et des conflits entre collègues, ce qui nuit au climat organisationnel.

Un manque d'innovation: Les employés désengagés ont tendance à se contenter de leurs missions de base, sans proposer ni développer de nouvelles idées, freinant ainsi la créativité de l'entreprise.

Une baisse de productivité et de compétitivité: Moins impliqués, les employés contribuent moins efficacement aux objectifs de l'organisation, ce qui réduit sa performance globale.

Un creusement des écarts de compétences : Une étude récente révèle que 75 % des employeurs rencontrent des difficultés à recruter des profils qualifiés. Le désengagement

amplifie ce problème en augmentant le turnover et en démotivait les employés restants à acquérir de nouvelles compétences, essentielles à la croissance de l'entreprise

Section 2 : Comprendre le Quiet Quitting

1) Origine : apparition et diffusion du concept

Bien que le concept d'abandon silencieux ait récemment attiré beaucoup d'attention et soit présenté comme une nouveauté, ses principes de base sont en réalité bien ancrés depuis un certain temps ; En d'autres termes, l'expression « quiet quitting » n'est qu'une nouvelle façon de désigner un phénomène qui existe depuis de nombreuses années (Mahand & cam, 2023, p. 9) (aydin & oznur, 2022, p. 287)

Le concept de Quiet Quitting (démission silencieuse) a été introduit pour la première fois en 2009 par l'économiste Mark Boldger lors du symposium d'économie de l'Université Texas A&M (Yikilmaz, 2022, p. 581). À cette époque, il désignait une diminution de la motivation à réussir, particulièrement dans les processus économiques au Venezuela, où la rentabilité et la productivité étaient perçues négativement. Cependant, cette analyse académique n'a pas suscité un grand intérêt à ce moment-là (Yikilmaz, 2022, p. 584)

Le quiet quitting et la pandémie de covid 19

La pandémie de COVID-19 a créé une situation d'incertitude tant sur le plan social qu'économique, ce qui a accru la pression sur de nombreuses personnes et les a incitées à réévaluer leur mode de vie et leur façon de travailler. Par conséquent, un nombre croissant d'individus choisissent de consacrer davantage d'énergie à leur vie personnelle plutôt qu'à leur développement professionnel (Lu, Abdullah, Xuelin Chen, & Qing, 2023).

Cela a incité les organisations à mettre en place de nouveaux systèmes, tels que le travail flexible et le télétravail. (Öztürk, METIN, & Özgür, 2023, p. 57) Le travail à distance est désormais plus courant que jamais. Bien qu'il présente des avantages tels que la flexibilité et une productivité améliorée, il a également entraîné des effets indésirables, comme une augmentation de la charge de travail, la propagation d'une culture de l'épuisement et l'absence de frontières claires entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Ces pressions ont conduit à des conséquences négatives, telles que le burn-out, une hausse des intentions de démission et une diminution de l'engagement professionnel (aydin & oznur, 2022, p. 285)

Dans ce contexte, le concept de « Grande Démission » a émergé en mars 2021, signalant une vague sans précédent de départs volontaires parmi les employés (serenko, 2023), en particulier

à la suite de la pandémie de Covid-19. La génération Z a été particulièrement affectée par ce phénomène, car la distanciation sociale a affaibli les liens professionnels et sociaux, diminuant ainsi leur sentiment d'appartenance et de loyauté envers leurs employeurs.

Cependant, étant donné que quitter son emploi n'était pas une option pour tous, une nouvelle tendance a vu le jour sur le marché du travail, désignée sous le terme de « démission silencieuse ». Ce concept fait référence au comportement des employés qui se limitent à accomplir le strict minimum exigé dans leur travail, sans fournir d'efforts supplémentaires ni assumer des responsabilités au-delà de leurs tâches fondamentales. Bien que ce phénomène ait été largement médiatisé, les recherches scientifiques à son sujet demeurent encore limitées.

La démission silencieuse est perçue comme une extension du mouvement de la Grande Démission, qui s'est répandu dans plusieurs pays, tels que les États-Unis, la Chine et le Royaume-Uni. Alors que certaines études considèrent la démission silencieuse comme une véritable tendance émergente, d'autres la voient simplement comme une nouvelle appellation pour un comportement déjà existant. Alors que le débat se poursuit, l'institut Gallup a publié en 2022 un rapport sur l'engagement des employés, révélant que la moitié de la main-d'œuvre aux États-Unis adopte cette pratique. Les données indiquent également que la génération Z est la plus encline à suivre cette tendance par rapport aux autres générations.

Mais pourquoi la génération Z manifeste-t-elle ce comportement plus que les autres ? En réalité, bien que les générations précédentes aient déjà adopté ce mode de travail avant ou pendant la pandémie de Covid-19, *c'est la génération Z qui l'a rendu plus visible et audible. Cette génération se distingue par son impatience, son audace et sa volonté de remettre en question les normes traditionnelles. En revanche, la génération Y est reconnue pour sa loyauté envers l'entreprise, son respect de l'autorité et son attachement aux directives des dirigeants.* Ainsi, la génération Z peut être considérée comme le principal moteur de la démission silencieuse en tant que mouvement contemporain dans le monde du travail (aydin & oznur, 2022, p. 285 286 287)

2) La diffusion du concept de « quiet quitting » et le mouvement Tang Ping

Il convient de souligner qu'en avril 2021, le concept de « quiet quitting » a émergé en Chine en parallèle avec le mouvement Tang Ping, désigné en anglais par l'expression « Lying

flat » (Yikilmaz, 2022, p. 583). Ce terme a été introduit par Luo Huazhong en 2016, un jeune travailleur chinois qui a choisi de quitter son emploi en raison (Yikilmaz, 2022, pp. 584-585) de son sentiment d'être traité comme une machine. Ce dernier a donc opté pour un mode de vie « Lying flat », qui consiste à réduire ses efforts au travail ou à abandonner complètement son emploi (ratnatunga, 2022, p. 16). En effet, le système de travail chinois « 996 », qui impose aux employés de travailler de neuf heures à vingt et une heures six jours par semaine, ainsi que la culture de la surcharge de travail, ont longtemps été perçus comme indispensables). Toutefois, ce régime de travail a été à l'origine du mouvement social Tang Ping (serenko, 2023, p. 33) Il est à noter qu'en août 2021, la Cour suprême chinoise a déclaré que le système « 996 » était illégal .

Le slogan « Lying flat is justice » s'est rapidement répandu grâce aux réseaux sociaux chinois et a été largement adopté par la génération Z (gullotta & lili, 2022, p. 7).

Pour mieux cerner cette notion, on peut l'opposer au "**quiet firing**", une pratique par laquelle l'employeur réduit au strict minimum le salaire et les avantages accordés à un employé, dans l'intention implicite de le pousser à partir de lui-même (Yikilmaz, 2022, p. 581).

Le « quiet quitting » n'est pas un concept totalement nouveau, mais il reste mal défini et sujet à interprétation. Ses fondements théoriques et ses implications pratiques sont encore en construction, ce qui rend son analyse complexe et évolutive (atalay & umut , 2023, pp. 11-12). Pour apporter plus de clarté, nous avons cherché à proposer une définition plus précise en regroupant et en synthétisant les différentes approches qui l'entourent.

La démission silencieuse peut être perçue comme une étape qu'un individu traverse lors d'une transition professionnelle, agissant comme une phase préparatoire à ce changement. Elle se définit comme une manifestation de désengagement ou de manque d'implication dans le travail, se traduisant par une diminution de l'investissement du salarié dans ses tâches quotidiennes, qui se fixe lui-même des limites dans leur réalisation

Dans cette perspective, le quiet quitting s'apparente à une forme de désengagement émotionnel au travail, la déconnexion des individus de leur rôle professionnel constituant un mécanisme de protection physique, mentale et/ou émotionnelle face à des menaces réelles ou perçues (Wollard, 2011, p. 528).

Le concept de « quiet quitting » fait référence aux employés qui ne démissionnent pas officiellement, mais qui se désengagent progressivement de leur travail en renonçant à toute

ambition professionnelle et en se limitant au strict minimum requis. Bien que les quiet quitters soient physiquement présents sur leur lieu de travail, ils restent mentalement, psychologiquement et émotionnellement détachés, tant de leurs missions que de leur entreprise (atalay & umut , 2023, pp. 2-6)

Les employés désengagés adoptent une attitude peu enthousiaste envers leur travail. Ils accomplissent leurs tâches dans le temps imparti, mais quittent le lieu de travail dès la fin de leur horaire sans prolonger leur présence. De plus, ils ne manifestent aucune volonté de revenir sur une tâche une fois leur journée de travail terminée (Allam, 2017, p. 49).

Selon (El Yacoubi & Rascol, 2023, p. 5) La démission silencieuse peut être perçue comme un mécanisme de protection contre les perturbations liées à l'environnement de travail. Elle peut également constituer une stratégie d'adaptation au stress professionnel, s'inscrivant dans les mécanismes de coping (Lazarus & Folkman, 1984). Elle peut ainsi être interprétée comme une réponse défensive permettant à l'individu d'éviter l'épuisement professionnel (burnout) et pouvant, dans certains cas, précéder une démission effective ou une reconversion professionnelle. En réalité, ceux qui pratiquent la démission silencieuse ne quittent pas leur emploi, mais refusent que le travail domine leur vie. Dans cette perspective, la démission silencieuse représente un moyen de séparer la vie personnelle de la carrière professionnelle

Selon plusieurs auteurs (serenko, 2023, p. 29); (Formica & sfodera, 2022, p. 900); (Boy & Sürmeli, 2023, p. 1) ; (Yikilmaz, 2022, p. 585); (Mahand & cam, 2023, p. 9); (atalay & umut , 2023, p. 2:4) (ratnatunga, 2022, p. 13) (J.Richard johnson, 2023) le concept de la démission silencieuse reflète une mentalité adoptée par les employés, qui se contentent d'exécuter les tâches spécifiées dans leur fiche de poste sans fournir d'effort supplémentaire. Les salariés se limitent ainsi aux devoirs et responsabilités assignés pendant les heures de travail officielles, en ignorant toute tâche additionnelle non prévue. En d'autres termes, les employés s'en tiennent strictement aux exigences de leur poste sans fournir d'efforts supplémentaires

Le quiet quitting est également décrit comme le refus des employés de s'impliquer dans des comportements de citoyenneté organisationnelle (Hamouche, Koritos, & Papastathopoulos, 2023, p. 4300). Selon (Bateman & Organ, 1983, p. 588), ces comportements correspondent aux actions volontaires des salariés qui ne sont pas exigées par l'entreprise. Autrement dit, ils englobent des contributions informelles visant à favoriser le bon fonctionnement de l'organisation.

Selon (El Yacoubi & Rascol, 2023, p. 11), les quiet quitters adoptent trois types de comportements distincts. Le premier est l'application stricte des tâches, où les employés se contentent d'exécuter uniquement ce qui est prévu dans leur fiche de poste, sans accepter de responsabilités supplémentaires ni faire d'heures supplémentaires. Le deuxième type correspond à la fixation de limites floues, où les salariés réduisent leur engagement en se limitant au strict minimum, en évitant les tâches supplémentaires et en refusant parfois certaines responsabilités attendues par leur employeur. Enfin, le troisième type est la transgression des règles, où les employés ne respectent plus totalement le cadre de travail établi, ce qui peut se traduire par des retards, une baisse volontaire de la productivité ou d'autres formes de contestation implicite.

3) Le quiet quitting :

Comportement ou attitude ?

A. Le quiet quitting : un comportement organisationnel

Le « quiet quitting » est perçu comme un comportement organisationnel par de nombreux chercheurs : ce concept est défini par (Robbins & Judge, 2023) comme un domaine d'étude qui examine l'impact des individus, des groupes et des structures organisationnelles sur le comportement des employés dans les entreprises, dans le but d'optimiser leur efficacité .

Le « quiet quitting » se traduit par une implication minimale de l'employé dans son travail, sans qu'il ne démissionne officiellement (Mahand & cam, 2023, p. 9). Ce comportement est jugé négatif et peu productif, car l'employé se limite strictement aux tâches qui lui sont assignées, sans fournir d'efforts supplémentaires (GALANIS, AGLAIA , IRENE, & OLGA SISKOU, 2023, p. 829) (Liu-Lastres, Karatepe, & Okumus). Une telle attitude peut entraîner une diminution de la productivité au sein de l'entreprise (Pevec, 2023, pp. 137-139). Par conséquent, le « quiet quitting » est classé parmi les comportements organisationnels passifs et négatifs, souvent associés à l'état psychologique et émotionnel des employés, avec des répercussions néfastes pour l'organisation (Öztürk, METIN, & Özgür , 2023, p. 67)).

Bien que ce phénomène soit encore à l'étude, certains comportements associés ont été observés sur le lieu de travail. Parmi les plus fréquents, on note le respect strict des tâches attribuées et le refus de prendre des responsabilités supplémentaires (Karrani, Bani-Melhem, & Mohd-Shamsudin, 2024, p. 230). De plus, le « quiet quitting » peut être divisé en trois catégories principales :

1. Respect strict des tâches ex : « suivre rigoureusement la fiche de poste », « refuser les heures supplémentaires », « ne pas réaliser de tâches additionnelles ».

2. Comportements liés à l'établissement de limites professionnelles ex : « prendre des pauses prolongées », « refuser d'assumer des responsabilités », « se contenter du strict minimum ».

3. Transgression des règles ex : « non-respect des horaires », « remettre le travail en retard », « réduire son effort sans que l'employeur ne s'en aperçoive », « accorder des avantages ou des réductions interdites aux clients en signe de contestation.

B. Le quiet quitting : une attitude au travail

Peut être considéré comme une attitude adoptée par les employés envers leur travail. (Robbins & Judge, 2023, p. 114) définissent les attitudes comme « *des jugements ou des déclarations évaluatives—positives ou négatives—concernant des objets, des personnes ou des événements. Elles reflètent ce que nous ressentons à propos de quelque chose. Lorsque vous dites : « J'aime mon travail », vous exprimez votre attitude envers votre emploi.* » De ce fait, les quiet quitters choisissent de restreindre leurs efforts au strict nécessaire et de tracer des limites claires entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle

En outre, le quiet quitting peut être perçu comme une transformation des attitudes sur le lieu de travail, marquée par un désengagement croissant des employés, une diminution de la motivation et un engagement psychologique réduit envers leur travail. Le phénomène du quiet quitting peut être décomposé en trois dimensions des attitudes professionnelles : la dimension cognitive, la dimension affective et la dimension comportementale

La dimension cognitive fait référence à « l'aspect lié aux opinions ou aux croyances qui sous-tendent une attitude ». La dimension affective, quant à elle, évoque « l'aspect émotionnel ou sentimental d'une attitude »

Enfin, la dimension comportementale se rapporte à « l'intention d'agir d'une certaine manière envers une personne ou une situation »

En ce qui concerne la dimension cognitive du quiet quitting, les employés considèrent leur travail comme un simple moyen de gagner leur vie. Pour la dimension affective, ceux qui pratiquent le quiet quitting ne ressentent aucun lien émotionnel avec leur emploi ou leur

entreprise. Enfin, sur le plan comportemental, ils se limitent à réaliser le strict minimum exigé (Öztürk, METIN, & Özgür , 2023, p. 61).

- **Le quiet quitting comme une étape dans un changement professionnel :**

El Yacoubi et Rascol-Boutard expliquent que le « quiet quitting » peut être vu comme une étape dans le changement de travail que l'on choisit. Dans leur étude de 2023, ils comparent ce changement à une reconversion professionnelle (El Yacoubi & Rascol, 2023, p. 3). Négroni définit la reconversion professionnelle comme un changement de métier ou de secteur que l'on fait volontairement (Negroni, 2005, p. 313).

Le changement professionnel inclut des comportements de retrait, qui vont de choses moins graves comme arriver en retard ou être absent, à des actions plus sérieuses comme vouloir quitter son emploi, essayer de changer de travail ou chercher un nouvel employeur, jusqu'à finalement quitter l'entreprise

De plus, selon El Yacoubi et Rascol-Boutard, le changement professionnel concerne aussi le fait de « sortir de son rôle ». Cela signifie se désengager d'un rôle important dans sa vie et trouver une nouvelle identité dans un autre rôle, tout en tenant compte de l'ancien rôle.

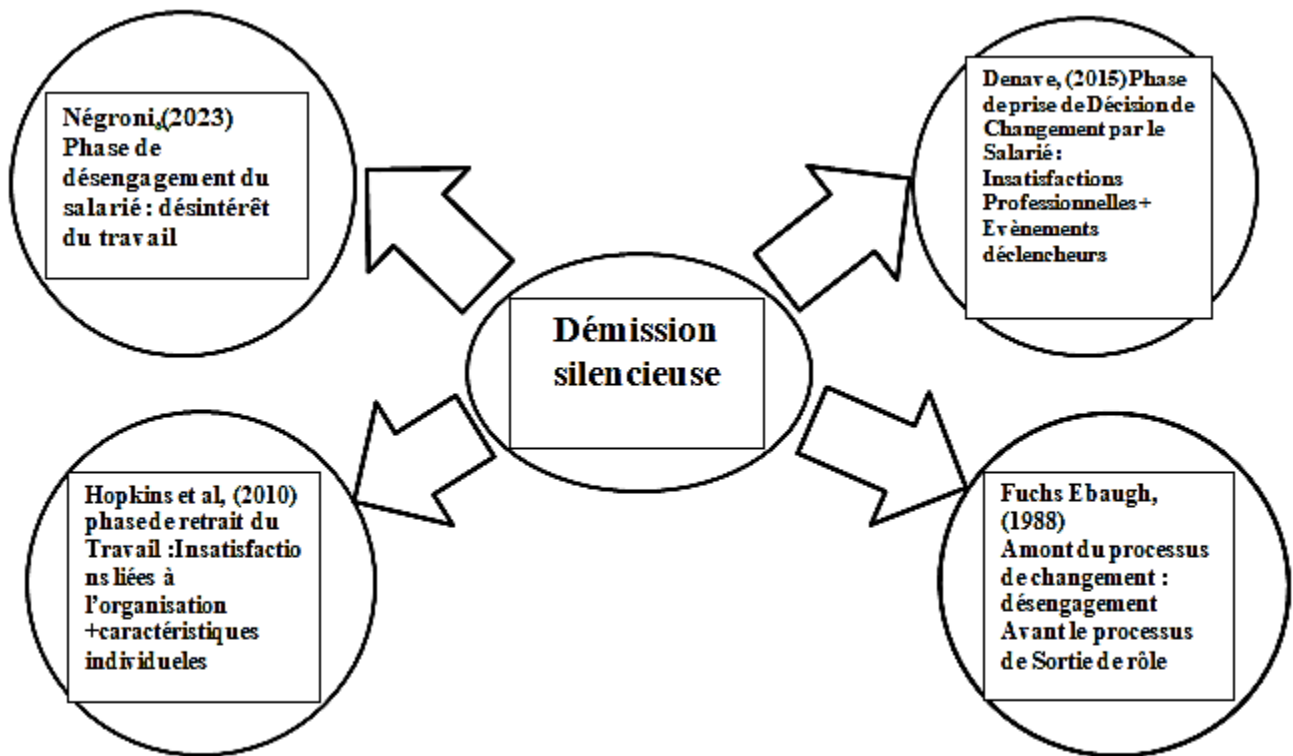


Figure 1 : une proposition de conceptualisation de la démission silencieuse en tant qu'étape du changement professionnel (el yacoubi & rascol, 2023, p.3)

Section 3 : les facteurs et les conséquences des quiet quitting

1) Les facteurs explicatifs du quiet quitting

« quiet quitting » est souvent dû à un manque de motivation et à une grande insatisfaction des employés. Ces problèmes peuvent venir de la façon dont l'entreprise est organisée, de la gestion et de l'environnement de travail, ainsi que de facteurs personnels liés à chaque employé ou à poste.

On peut donc diviser les causes du “quiet quitting” en trois catégories :

- Les facteurs liés à l'organisation
- Les facteurs liés à l'individu
- Les facteurs liés au poste.

-

1.1 Les facteurs liés à l'organisation :

Le « quiet quitting » peut venir de plusieurs raisons dans l'entreprise, comme un mauvais style de management et le fait d'exclure les employés des décisions (aydin & oznur, 2022, p. 287). De plus, Le quiet firing est aussi appelé « licenciement silencieux » ou « mise au placard discrète ». Il s'agit de tout faire pour forcer un collaborateur à quitter l'entreprise. Ceci dans le but de ne pas avoir à le licencier et donc à payer des indemnités de licenciement ou de rupture conventionnelle joue aussi un rôle

En outre, une culture de travail qui pousse à travailler sans arrêt, le manque de reconnaissance pour le bon travail (Yikilmaz, 2022, p. 583) le sentiment d'injustice, l'absence d'opportunités de progression, des problèmes matériels, et le non-respect des attentes entre l'employé et l'entreprise, renforcent ce comportement.

I. Leadership, micro-management et exclusion de la prise de décision :

Parmi les facteurs organisationnels favorisant le quiet quitting, le leadership occupe une place centrale. Il est « la capacité de créer une relation émotionnelle véritable avec les membres d'un Groupe afin de les amener à transcender leurs besoins individuels au profit d'objectifs communs. » (Rinfret, 2012, p. 3)

D'après Schmidt et Barath, le *quiet quitting* découle principalement de l'absence de leadership transformationnel au sein des organisations, ce dernier étant crucial pour motiver et impliquer activement les employés (Schmidt & Barath, 2024, p. 253).

De plus (Mahand & cam, 2023, p. 9) mettent en avant que la cause principale du *quiet quitting* réside dans l'incapacité des managers à remplir leurs responsabilités essentielles, telles que l'engagement, la responsabilisation et l'inspiration des employés. Par conséquent, un leadership inefficace ou un style de direction inapproprié peut contribuer à l'émergence de ce phénomène

D'après (White Jr), les dirigeants qui pratiquent le micro-management imposent une surveillance stricte au sein de leur entreprise, ce qui peut éroder la confiance des employés en eux-mêmes et en leurs capacités.

Lorsque cette approche devient trop intrusive, elle peut être perçue comme une forme de harcèlement moral, augmentant ainsi le risque de désengagement psychologique des salariés et les poussant à adopter le *quiet quitting*

II. L'exclusion des employés de la prise de décision organisationnelle :

En effet, les employés expriment généralement le désir de s'engager dans le processus décisionnel et de percevoir que leurs avis sont pris en compte par leur organisation. L'exclusion de ces derniers du processus décisionnel au sein de l'entreprise peut avoir des répercussions négatives sur le phénomène du quiet quitting. Ainsi, une approche participative favorise l'intégration des employés, renforce leur sentiment de responsabilité vis-à-vis des solutions proposées et les incite à les adopter, contribuant ainsi à la prévention du quiet quitting (Pevéc, 2023, p. 141).

III. Le quiet firing ou « licenciement silencieux »

Le quiet firing, ou « licenciement silencieux », désigne l'adoption par les employeurs de stratégies indirectes visant à inciter les employés à quitter volontairement leur poste, telles que la diminution de leur rémunération et de leurs avantages sociaux au strict minimum légal. Cette pratique a pour objectif de créer un environnement de travail désagréable, poussant ainsi les employés à démissionner sans qu'il soit explicitement communiqué que l'entreprise ne désire plus leur présence.

Le *quiet firing* ou « licenciement silencieux » peut encourager une attitude de *quiet quitting*. Selon la théorie des exigences et des ressources, le quiet firing se manifeste lorsque les exigences professionnelles excèdent largement les capacités et les ressources disponibles des employés, engendrant ainsi une pression psychologique et professionnelle significative. Dans de telles circonstances, les employés peuvent être contraints de diminuer leurs efforts et de se limiter à l'exécution des tâches minimales, un phénomène désigné sous le terme de quiet quitting.

Par conséquent, le quiet quitting, ou « démission silencieuse », peut être envisagé comme une réponse naturelle au quiet firing. Les employés, se sentant marginalisés et non reconnus au sein de leur environnement professionnel, réduisent progressivement leur engagement et se contentent d'exécuter uniquement les tâches essentielles.

IV. Le manque de valorisation et de reconnaissance

L'absence de reconnaissance et d'appréciation des efforts fournis par les employés est l'une des principales causes du phénomène de la démission silencieuse. De nombreux collaborateurs

ressentent de la frustration en raison de l'absence de reconnaissance de leurs contributions par leurs supérieurs et du manque de valorisation dont ils font

Selon la théorie de l'échange social, la relation entre l'employé et l'employeur repose sur le principe de réciprocité, ce qui signifie qu'une performance de qualité devrait être récompensée

Par une reconnaissance et une appréciation. Lorsqu'un employé ne reçoit pas cette reconnaissance, son enthousiasme et sa performance peuvent se détériorer, le conduisant à réduire son engagement au strict minimum

Ainsi, le quiet quitting peut être perçu comme une réaction directe des employés face à un sentiment de sous-évaluation et de non-reconnaissance, entraînant une baisse de leur implication professionnelle et une diminution de leur motivation au travail

V. La perception de l'injustice organisationnelle :

Cette perception est également considérée comme un facteur déterminant dans l'apparition du phénomène de la « démission silencieuse ».

L'injustice organisationnelle est définie comme »la conviction d'un employé que lui-même ou ses collègues ont été traités de manière injuste » Cette perception se construit à travers une comparaison entre les contributions de l'employé, telles que son niveau d'éducation, son effort et sa performance, et les résultats qu'il obtient, comme les augmentations de salaire ou les promotions (Tutar & Köse, 2018, p. 155)

L'injustice organisationnelle peut être divisée en quatre dimensions principales selon (Tutar & Köse, 2018, p. 155):

- L'injustice distributive : elle se manifeste par une répartition inégale des ressources, telles que les salaires et les primes.
- L'injustice procédurale : elle est liée à un manque d'équité dans les processus et procédures de prise de décision et d'exécution.
- L'injustice informationnelle : elle se produit lorsque la transparence fait défaut et que les employés ne reçoivent pas suffisamment d'informations précises sur les décisions et procédures organisationnelles.

- L'injustice relationnelle : elle se traduit par des différences de traitement injustes entre les employés de la part des supérieurs, que ce soit en termes de respect ou de comportement professionnel.

Lorsque les employés perçoivent une injustice dans leur environnement de travail, cela peut entraîner des réactions négatives telles que le retrait psychologique, la rétention de connaissances, une baisse de motivation et un sentiment accru de frustration. Cela aggrave le silence organisationnel et le pessimisme, impactant négativement la performance globale de l'organisation (Jahanzeb, De Clercq, & Fatima, 2021, p. 455) . En fin de compte, ce sentiment d'injustice peut conduire à la « démission silencieuse », où les employés deviennent passifs et ne fournissent que le strict minimum requis (Arar, Çetiner, & Yurdakul, 2023, p. 128).

VI. La « hustle » culture ou culture qui valorise le travail acharné :

Le phénomène du « quiet quitting », particulièrement observé chez la génération Z, peut être perçu comme une réaction à la culture du « travail acharné » (Hustle Culture), qui valorise le travail intensif et l'engagement excessif dans la vie professionnelle

Les managers jouent un rôle clé dans la création de la culture organisationnelle, influençant directement la manière dont les employés perçoivent leur environnement de travail

Au cours des dernières décennies, les attentes des entreprises ont considérablement changé, favorisant une approche axée sur la « Hustle Culture ».

Cette culture repose sur l'idée que le succès d'une entreprise est lié à des heures de travail prolongées et à une recherche constante de résultats. Dans ce contexte, une pression forte est exercée sur les employés, les obligeant à être à la fois productifs et créatifs tout en gérant une charge de travail accrue (Harfoush, 2019, p. 8).

Ainsi, le « quiet quitting » est Yikilmaz apparu comme une réponse à cette culture exigeante, devenue une norme imposée par de nombreux employeurs. Il traduit un rejet des attentes démesurées que ces derniers imposent

VII. Le manque d'opportunités et de développement de carrière :

Il est également essentiel de souligner que l'absence d'opportunités d'apprentissage et de développement professionnel est l'un des facteurs qui contribuent à l'augmentation du phénomène du « **quiet quitting** »

D'après la théorie des deux facteurs de Herzberg (Herzberg, 1966), les possibilités d'évolution et d'apprentissage sont des éléments cruciaux de motivation pour les employés, ayant un impact direct sur leur satisfaction au travail

Cependant, certaines organisations ne prêtent que peu d'attention au développement professionnel de leurs employés, ce qui favorise l'émergence du « quiet quitting », notamment chez les générations Y et Z

Une étude réalisée par Gallup (2022) révèle une baisse significative du pourcentage de jeunes travailleurs américains qui estiment bénéficier d'un soutien pour le développement de leur carrière et d'opportunités d'apprentissage, avec une diminution d'au moins neuf points entre 2019 et 2022. De plus, une enquête menée par Youthall montre que 31,3 % des employés turcs ayant adopté le « quiet quitting » l'ont fait en raison d'un manque de perspectives d'évolution professionnelle

1.2. Les facteurs matériels : salaire et conditions de travail

Les facteurs matériels, tels qu'une rémunération jugée insuffisante et des conditions de travail peu favorables, sont parmi les principales raisons du quiet quitting

De nombreux employés estiment que leur salaire ne correspond pas aux efforts fournis, ce qui les pousse à adopter l'attitude « travailler en fonction de son salaire », comme en témoigne la popularité du hashtag Actyourwage sur les réseaux sociaux. De plus, la génération Z attache une importance croissante aux incitations financières par rapport aux générations antérieures

Par ailleurs, certains employés estiment que leurs conditions de travail ne répondent pas à leurs attentes. Une étude réalisée par Gallup (2022) indique que la rémunération et les avantages liés à l'emploi, tels que les primes, les indemnités de transport ou les services offerts sur le lieu de travail, représentent 28 % des facteurs contribuant au quiet quitting.

Le désengagement des employés découle souvent d'une incapacité des managers à établir un lien clair entre les efforts fournis et les récompenses reçues, ce qui accentue leur détachement vis-à-vis du travail (Tutar & Köse, 2018, p. 155).

D'un point de vue théorique, la théorie de l'équité d'Adams explique que lorsqu'un déséquilibre perçu existe entre l'investissement professionnel d'un employé et les bénéfices qu'il en retire,

celui-ci aura tendance à diminuer son engagement pour rétablir une forme d'équité personnelle (Hamouche, Koritos, & Papastathopoulos, 2023, p. 4302)

La rupture du contrat psychologique

La rupture du contrat psychologique est définie comme la perception par l'employé que l'employeur n'a pas honoré ses engagements. Cette rupture ne dépend pas uniquement des actions ou des manquements de l'employeur, mais également de la façon dont l'employé interprète ces actions ou manquements dans un contexte donné

Ainsi, le contrat psychologique se compose d'attentes et d'engagements implicites entre les employés et les employeurs, formant ainsi la relation de travail

En réalité, le « quiet quitting » peut être perçu comme une réponse personnelle et psychologique adoptée par les employés en raison de la rupture du contrat psychologique

Effectivement, lorsque les employeurs ne respectent pas leurs promesses, la confiance s'érode et les employés deviennent moins disposés à s'investir dans leur travail. Par conséquent, la violation du contrat psychologique peut avoir des répercussions négatives sur le sentiment de confiance au sein de l'organisation ce qui peut inciter les employés à adopter un comportement de « quiet quitting

1.3 Les facteurs du quiet quitting liés à l'individu

Le quiet quitting peut aussi être attribué à des facteurs directement associés aux individus, comme la personnalité des employés, la quête d'un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, la surqualification, ou encore le décalage avec les objectifs de l'entreprise.

➤ L'influence de la personnalité sur l'adoption du comportement de démission silencieuse

Les traits de personnalité jouent un rôle dans la façon dont les employés interagissent avec leur milieu professionnel. Certaines caractéristiques, telles que le pessimisme et la propension aux émotions négatives, peuvent pousser les individus à éprouver une insatisfaction au travail

Lorsque des émotions négatives prédominent dans l'expérience professionnelle d'un employé, celui-ci devient moins engagé dans son travail et accorde moins d'importance à sa contribution au-delà de ses tâches fondamentales. Cette baisse de motivation et d'engagement professionnel

peut finalement mener à la démission silencieuse, où l'employé se contente d'exécuter le minimum requis sans prendre d'initiatives supplémentaires.

➤ **La recherche d'un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle:**

De plus, de nombreux travailleurs, en particulier les jeunes possédant des compétences technologiques avancées, ont connu une augmentation de leur charge de travail, rendant ainsi l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée plus difficile à atteindre (Harter, 2022). En outre, les technologies de l'information et de la communication ont exacerbé le déséquilibre entre la vie professionnelle et personnelle, augmentant la pression sur les employés (Ninaus, Diehl, & Terlutter, 2022, p. 664).

Certains chercheurs établissent un lien entre le phénomène du quiet quitting et un déséquilibre entre la vie professionnelle et personnelle, surtout chez les employés de la génération Y et la génération Z, considérant ce déséquilibre comme un facteur déterminant de l'augmentation de ce phénomène

Selon une étude menée par Youthall, 24,7% des raisons expliquant le quiet quitting sont liées au déséquilibre entre la sphère professionnelle et la sphère privée (Youthall., 2023, p. 18). En effet, un nombre croissant d'employés cherchent à atteindre un meilleur équilibre entre leur vie personnelle et leur carrière, ce qui a favorisé la propagation de ce phénomène

Ainsi, le quiet quitting est devenu un moyen pour les employés de définir des limites claires entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle, afin de préserver leur bien-être et d'éviter une implication excessive dans le travail

➤ **La surqualification des employés:**

La surqualification se produit lorsque les connaissances, les compétences et les capacités acquises par un employé dépassent les exigences et les fonctions de son poste

Ainsi, la surqualification peut conduire à l'adoption d'un comportement de démission silencieuse **où :**

La théorie de l'équité d'Adams suggère également que la surqualification peut survenir lorsque:

L'entreprise ne reconnaît pas les compétences de l'employé (comme les compétences en leadership) et, par conséquent, ne les prend pas en compte lors de l'attribution des opportunités professionnelles.

- Les employés qui se sentent surqualifiés se comparent à leurs collègues et concluent qu'ils sont traités de manière inéquitable en raison d'un ratio effort/récompense inférieur, même si leurs compétences dépassent celles des autres (Liu & Wang, 2012).

En conséquence, ces employés peuvent cesser de s'impliquer dans des tâches supplémentaires et se contenter d'effectuer uniquement ce qui est mentionné dans leur description de poste

➤ **Le décalage entre les employés et les objectifs de l'entreprise**

La démission silencieuse peut être expliquée par un décalage entre les employés et les objectifs de l'entreprise⁴ (Formica & sfodera, 2022, p. 901), certains employés estimant que les valeurs ou objectifs adoptés par leur entreprise ne correspondent pas à leurs aspirations ou principes professionnels. Ce décalage entraîne une baisse de leur motivation au travail et une diminution de leur engagement organisationnel (Hancock & Schaninger, 2022, p. 3).

En réalité, les employés adoptant le comportement de démission silencieuse peuvent percevoir les objectifs qui leur sont fixés comme non pertinents ou non durables, ce qui les pousse à réduire leurs efforts et à agir en conséquences

1.4 Les facteurs du quiet quitting relatifs au travail / au poste

Le phénomène de quiet quitting peut être directement associé au lieu de travail. En effet, un manque d'autonomie, l'insécurité de l'emploi, une absence de clarté dans le rôle ou encore une surcharge de travail peuvent amener les employés à adopter un comportement de quiet quitting.

▪ **Le manque d'autonomie au travail**

L'autonomie décisionnelle se définit comme la capacité d'un employé à résoudre des problèmes et à prendre des décisions sans avoir besoin d'une validation constante de la direction, ce qui renforce son sentiment de responsabilité et de compétences.

De plus, le concept d'autonomie professionnelle fait référence à la capacité des individus à prendre des décisions librement et à exercer une plus grande autorité dans leur environnement de travail

le recours accru au télétravail a soulevé des préoccupations quant à son impact sur l'autonomie professionnelle. Certaines études ont montré que ce mode de travail pouvait entraîner une diminution de l'autonomie en raison d'un contrôle managérial plus strict, réduisant ainsi le sentiment de contrôle des employés sur leurs tâches.

Donc, la démission silencieuse peut être interprétée comme une conséquence directe d'un manque d'autonomie au travail, ce qui a un impact significatif sur la motivation et l'engagement des employés

▪ **L'insécurité de l'emploi :**

Le phénomène du « quiet quitting » peut également être expliqué par un autre facteur influençant la construction de cette confiance, à savoir la sécurité de l'emploi, qui peut être exprimée comme « la croyance que le manager ne mettra pas fin au contrat de travail de l'employé sans raison valable ou justifiée »

À l'inverse, l'insécurité de l'emploi est considérée comme « une menace perçue pour la continuité et la stabilité de l'emploi tel qu'il est exercé actuellement »

Lorsque les employés se sentent en sécurité dans leur emploi, ils sont plus enclins à s'engager dans leur travail et à fournir des efforts supplémentaires, tandis qu'un sentiment d'insécurité professionnelle réduit leur motivation et augmente la probabilité d'adopter des comportements de retrait, tels que le quiet quitting.

▪ **L'absence du sens du travail**

L'absence de sens au travail peut également expliquer le phénomène du quiet quitting. En effet, lorsque les employés ne trouvent pas leur travail significatif, ils ont tendance à se limiter au strict nécessaire sans dépasser les attentes liées à leur rôle, les employés estiment qu'« un travail qui a du sens est celui qui correspond à leur personnalité, à leurs talents et à leurs aspirations » (Morin & Cherré, 1999, p. 88).

▪ **Le manque de clarté du rôle**

Le manque de clarté concernant le rôle professionnel est l'un des principaux éléments qui incitent les employés à adopter le phénomène de la démission silencieuse. D'après les données

du rapport Youthall, 18,7 % des personnes interrogées ont mentionné que l'absence d'une description de poste précise était une raison majeure de leur engagement dans ce processus

Cette tendance est également corroborée par une étude de Gallup (2022), qui révèle que seulement 50 % des employés affirment savoir clairement ce qui est attendu d'eux dans leur travail, ce qui signifie que l'autre moitié éprouve un manque de directives précises concernant leurs tâches et responsabilités. L'étude souligne également que ce pourcentage est encore plus bas chez les employés travaillant à distance ou en mode hybride, ce qui augmente la probabilité de leur désengagement professionnel et les pousse vers la démission silencieuse.¹

▪ La surcharge de travail

Le concept de démission silencieuse trouve ses racines dans le grand nombre d'heures de travail, ce qui conduit à l'épuisement professionnel (El Yacoubi & Rascol, 2023) ; (Youthall., 2023). L'augmentation des exigences professionnelles est positivement associée à l'épuisement professionnel, ce qui peut entraîner des comportements ou des attitudes reflétant la démission silencieuse

Pendant la pandémie, bien que certains employés soient passés au télétravail, ils ont souffert de l'épuisement virtuel (Scheyett, 2023, p. 5) en raison de l'utilisation intensive des technologies de l'information et de la communication

Selon la théorie des exigences et des ressources du travail et la théorie de la conservation des ressources, la démission silencieuse peut être expliquée comme un résultat naturel de l'épuisement professionnel (Hamouche, Koritos, & Papastathopoulos, 2023). L'épuisement professionnel survient lorsque les exigences du travail dépassent les capacités des employés, augmentant leur insatisfaction et les poussant potentiellement vers la démission silencieuse

De plus, l'épuisement professionnel est une source majeure de stress au travail, en particulier pour la génération Z, ce qui en fait l'un des facteurs motivants de la démission silencieuse

¹ ((<https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx> , 2025)

L'étude Gallup (2024)² indique que le pourcentage d'employés ressentant du stress lié au travail a atteint ses niveaux les plus élevés de la décennie passée, avec 41 % des employés déclarant ressentir du stress.

De plus, l'utilisation intensive de la technologie dans le télétravail a conduit à l'émergence du concept de « technostress ». Dans cette optique, la démission silencieuse apparaît comme un moyen de protéger les employés du stress au travail (serenko, 2023, p. 30). Selon la théorie de la conservation des ressources, la démission silencieuse est une stratégie adoptée par les employés pour protéger leur énergie et leur productivité, car la perte de ressources peut entraîner une série d'autres pertes, augmentant ainsi le stress professionnel et menant à la démission silencieuse

Dans ce contexte, les employés adoptent la démission silencieuse comme un moyen d'éviter de perdre leur motivation, leur productivité, leur performance et leur satisfaction au travail en raison de la pression psychologique

2) Les conséquences du quiet quitting :

A. Conséquences pour l'entreprise

➤ Diminution de la productivité :

La « démission silencieuse » conduit à une baisse de productivité, avec des retards dans les projets et une diminution des résultats commerciaux, augmentant ainsi les coûts opérationnels et réduisant la qualité des produits/services

De plus, les personnes qui pratiquent le « quiet quitting » ont tendance à privilégier leur vie personnelle en établissant une séparation entre leur vie privée et leur carrière professionnelle. En conséquence, elles sont peu enclines à participer aux activités d'apprentissage, ce qui entraîne une dégradation du capital intellectuel impactant ainsi négativement la performance de l'organisation

² (/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx, 2025)

➤ **Baisse du moral :**

Un moral bas se propage au sein de l'entreprise, entraînant une cohésion d'équipe dysfonctionnelle et une baisse de la rentabilité.

➤ **Augmentation des absences :**

La « démission silencieuse » perturbe le flux de travail, rendant difficile le travail en équipe et augmentant les coûts liés au recrutement et à la formation.

➤ **Diminution de la qualité du travail et Baisse de la satisfaction des clients :**

- Les employés qui pratiquent le « quiet quitting » étant moins enclins à fournir des efforts pour répondre aux exigences de leur poste, ils réaliseront donc un travail de qualité moyenne (Craig, 2022),
- La qualité du travail englobe non seulement la qualité des biens et services produits, mais également l'efficacité, la rapidité, la fiabilité, la satisfaction des clients, etc. Ainsi, lorsque la qualité fait défaut, les clients peuvent devenir insatisfaits. Cette insatisfaction des attentes des clients, à son tour, peut nuire à la réputation et à l'image de marque de l'organisation.

B. Conséquences pour l'individu

Le quiet quitting a certes des conséquences négatives sur l'organisation. Toutefois, il peut aussi avoir un impact positif sur les individus. En effet, il peut être perçu comme une forme d'ajustement face au stress professionnel, permettant aux employés de se protéger contre les problèmes qui nuisent à leur bien-être.

Cette stratégie de retrait peut ainsi contribuer à préserver leur santé mentale.

➤ **Coûts pertes financières significatives :**

- Le phénomène de « quiet quitting », défini comme le désengagement des employés, représente un coût considérable pour l'économie mondiale (Yikilmaz, 2022, p. 587).
- Il entraîne des pertes financières importantes, avec des coûts opérationnels croissants et des dépenses accrues pour le recrutement et la formation, tout en réduisant les revenus.

a. Résultats concernant l'équipe :

❖ **Dégradation de la cohésion :**

La baisse du moral engendre une cohésion dysfonctionnelle au sein de l'équipe, ce qui complique la collaboration et le travail en équipe.

Étant donné que le comportement des « quiet quitters » se caractérise par la réalisation du minimum requis, l'évitement des tâches supplémentaires et le refus d'assumer des responsabilités additionnelles, les tâches à accomplir par l'équipe de travail vont peser davantage sur les autres membres

Cette surcharge de travail entraînera une démotivation, de la frustration et un sentiment d'injustice parmi les collègues et/ou membres de l'équipe

Tableau 1 Conséquences de Quiet Quitting (Öztürk, METIN, & Özgür , 2023, p. 73)

Théories et approches	Conséquences
Approche fondée sur les ressources	Les employés qualifiés ayant l'intention de quitter peuvent entraîner une perte d'avantage concurrentiel pour l'entreprise. La mise en œuvre d'une stratégie concurrentielle axée sur les ressources humaines peut être freinée par les « quiet quitters », ce qui nuit à la performance globale. Les « quiet quitters » qui ne manifestent pas clairement leur volonté de partir contribuent à une performance peu productive qui passe inaperçue
École cognitive	Les « quiet quitters » privilégient la gestion de leur vie personnelle, ce qui contraste avec la perception de l'organisation selon laquelle ils sont engagés dans le développement du capital intellectuel. cette mauvaise interprétation entrave la mise en place de stratégies efficaces basées sur l'apprentissage continu, l'amélioration et le savoir tacite, à participer aux processus d'apprentissage et aux initiatives de développement de l'organisation, préférant améliorer leur propre situation
Apprentissage organisationnel	Leur refus de s'engager dans les processus d'apprentissage de l'organisation freine le transfert de leurs connaissances tacites aux autres. Ils hésitent aussi à acquérir les connaissances générées dans l'organisation. Leur manque de participation pourrait entraîner une baisse de la culture d'apprentissage globale de l'entreprise
Capacité dynamique	Ils montrent une réticence à percevoir les changements de l'environnement, à suivre le développement des processus et à s'y adapter. Ils se contentent d'un travail juste acceptable, ce qui cache leurs compétences à l'organisation. Cela peut entraîner des stratégies concurrentielles dysfonctionnelles basées sur les compétences.

Flexibilité et agilité	Les « quiet quitters » ont du mal à faire preuve de flexibilité et d'agilité, ce qui demande un effort supplémentaire pour s'adapter à la dynamique organisationnelle. Leur résistance à adopter rapidement les nouvelles technologies peut freiner le développement technologique de l'organisation. Ils deviennent des obstacles à l'innovation, souvent portée par les efforts supplémentaires et la proactivité des individus
Exigences et des ressources au travail (JD-R)	Les « quiet quitters » considèrent leur emploi comme trop exigeant et cherchent passivement des postes moins contraignants. Cette attitude passive nuit à leur performance. Elle augmente la charge de travail de leurs collègues, poussant les employés motivés à remettre en question l'équité organisationnelle. Les collègues surchargés peuvent eux-mêmes souffrir de demandes excessives, ce qui affecte aussi leur performance
Modèle des caractéristiques du travail	Des emplois mal conçus, sans perspectives d'évolution de carrière, et demandant une forte implication peuvent mener au phénomène de « quiet quitting » et à l'épuisement professionnel
Théorie de la conservation des ressources	Les « quiet quitters » développent une attitude négative vis-à-vis du travail, car ils estiment que leurs ressources (énergie, compétences, potentiel de carrière) sont gaspillées. Ils ont tendance à fournir un minimum d'efforts et à peu s'impliquer

Section 4 : Concepts apparentés au quiet quitting

1- Le Silence Organisationnel dans les Organisations

Le silence organisationnel fait référence à l'absence de flux d'informations et de communication au sein des organisations, ce qui affecte négativement la performance organisationnelle et entrave l'atteinte des objectifs

Ces dernières années, il est perçu comme un phénomène collectif, où les employés choisissent de garder le silence ou de réduire leur interaction face aux problèmes ou aux enjeux critiques au sein de l'organisation

Selon la vision traditionnelle, le silence organisationnel est une réponse négative des employés, qui évitent d'exprimer leurs opinions par peur de perdre leur emploi, de ne pas obtenir de promotion, d'être exclus du groupe ou de subir de mauvais traitements de la part de la direction

Cependant, Pinder et Harlos (2001) suggèrent que le silence organisationnel peut être un comportement délibéré et proactif, où les employés choisissent volontairement de ne pas partager des informations importantes pour pousser l'organisation ou la direction à affronter les problèmes

Il est important de souligner que le retrait silencieux et le silence organisationnel reflètent un comportement de désengagement et une faible implication dans le travail

En tenant compte de ces perspectives, le silence organisationnel se manifeste souvent par un comportement négatif sur le lieu de travail, servant de moyen indirect pour exprimer le mécontentement des employés envers leur organisation

La « démission silencieuse » et le « silence organisationnel » peuvent paraître comme deux explications différentes du même phénomène, mais ce n'est pas le cas. Voici les principales différences entre eux dans le tableau suivant:

Tableau 2 Distinction entre le silence organisationnel et le quiet quitting

Différence	Silence organisationnel	Quiet quitting
Comment gérer les problèmes organisationnels	Les individus dont les propositions sont ignorées lorsqu'ils tentent de résoudre un problème préfèrent garder le silence.	Ils n'ont pas la motivation d'identifier les problèmes de l'organisation.
Attentes en matière de promotion au sein de l'organisation	Les individus peuvent choisir de se taire par peur de ne pas être promus, d'être exclus ou de perdre leur emploi.	Ils n'ont pas peur de perdre leur emploi et recherchent continuellement des organisations offrant de meilleures conditions de travail, comme des horaires flexibles ou des salaires plus élevés.
Motivation derrière le comportement	L'objectif peut être d'obtenir l'acceptation du groupe ou même de nuire à l'organisation.	Ils se contentent d'effectuer le strict minimum pour éviter un chômage imprévu, leur but étant uniquement de gagner de l'argent.

2- Le burn out

Le burnout professionnel est défini comme un épuisement physique ou émotionnel, caractérisé par un sentiment de cynisme ou de négativité envers le travail. De plus, les employés souffrant de burnout perdent le sentiment de leur identité professionnelle et ressentent une diminution de leur accomplissement. Dans ce contexte, le burnout a un impact négatif sur les variables liées au travail, telles que la démission silencieuse. Il est également associé à d'autres facteurs négatifs, notamment l'intention de quitter l'emploi, l'engagement organisationnel, le sens du travail et la satisfaction professionnelle.

Dans une étude menée par Petros Galanis (2023) sur un échantillon d'infirmiers en Grèce, les analyses de médiation ont révélé que le burnout influence la démission silencieuse à travers son effet intermédiaire sur la satisfaction au travail. Il a été constaté que plus les niveaux de burnout augmentent, plus la démission silencieuse est fréquente parmi les infirmiers. Cela confirme l'existence d'une relation positive entre le burnout professionnel et la démission silencieuse

En outre, (Öztürk, METIN, & Özgür , 2023) indiquent que les individus souffrant de burnout professionnel se distinguent de ceux qui pratiquent la démission silencieuse, ces deux concepts ayant des impacts différents sur les organisations. Voici un tableau qui illustre les principales différences entre le burnout professionnel et la démission silencieuse :

Tableau 3 les principales différences entre le burnout professionnel et la démission silencieuse

Différence principale	Burnout professionnel	Quiet quitting
Impact sur la performance organisationnelle	A un effet négatif sur la performance globale de l'organisation	Effectuent leurs tâches de manière moyenne, sans excellence.
Gestion de la vie personnelle	Ont tendance à s'isoler du travail et de leur vie personnelle en raison de la dépersonnalisation.	Remplissent leurs tâches au minimum requis, font un effort minimal dans les interactions avec collègues et supérieurs, et consacrent leur énergie restante à leur vie personnelle.
Perception du potentiel personnel	Ressentent une faiblesse dans la réalisation personnelle et se considèrent incapables de répondre aux exigences professionnelles.	Ne se sentent pas incompetents mais se contentent de fournir le strict minimum pour éviter le licenciement ou attirer l'attention.

3- Le cynisme

Le cynisme organisationnel est le deuxième concept lié au phénomène du « quiet quitting »

Selon (Öztürk, METIN, & Özgür , 2023) , le cynisme organisationnel est un comportement marqué par la méfiance, où les individus agissent uniquement par intérêt personnel, tout en minimisant les intentions bienveillantes des autres, le cynisme lié au travail, quant à lui, reflète le rejet des emplois qui ne procurent pas de satisfaction aux individus et qui ne méritent pas un investissement important en termes d'efforts.

La croyance en la présence d'égoïsme et de tromperie au sein de l'organisation est appelée cynisme organisationnel (Kanter et Mirvis ,1991). Ce sentiment résulte des frustrations et des attitudes négatives (Andersson, 1996), et constitue une réaction à l'injustice et à la mauvaise gestion (O'Leary, 2003). Ce concept reflète ainsi une critique des valeurs, des activités et des intentions de l'organisation

Il est essentiel de mettre en évidence les similitudes entre le quiet quitting et le cynisme organisationnel. Tout d'abord, les deux phénomènes traduisent des attitudes négatives vis-à-vis du travail (Mirvis & Kanter, 1989, p. 380) ; (Dean Jr & Brandes, 1998, p. 345) ; (Petitta & Ghezzi, 2023, p. 4). En effet, les individus qui adoptent ces attitudes ont tendance à se détacher de leur travail, voire de leur organisation

De plus, les adeptes du quiet quitting et du cynisme organisationnel généralement les directives officielles en apparence, mais en réalité, ils limitent leur niveau de productivité au strict minimum

Ces deux phénomènes se manifestent également par une réticence à l'innovation, car celle-ci exige souvent des efforts supplémentaires

Par ailleurs, les facteurs à l'origine du quiet quitting rejoignent ceux du cynisme organisationnel, notamment la diminution de la confiance dans l'organisation

En outre, les individus qui adoptent ces comportements cherchent avant tout à privilégier leur intérêt personnel au détriment des intérêts organisationnels

Les cyniques et les quiet quitters réagissent différemment aux pratiques managériales négatives. Les cyniques se méfient de leurs collègues ou supérieurs, convaincus que les traits négatifs font

partie intégrante de leur nature. Cependant, cela n'affecte ni leur performance ni leur routine de travail. Ils font preuve de prudence et cherchent toujours à protéger leurs intérêts.

En revanche, les démissionnaires silencieux réduisent leurs efforts au travail, influencés par des facteurs tels que les licenciements massifs, le comportement organisationnel injuste et les pratiques managériales négatives

4- Le Quiet Quitting et les Comportements Déviants

Les comportements déviants en milieu de travail sont des phénomènes qui affectent négativement la performance des organisations. Ils englobent un ensemble d'actions qui vont à l'encontre des règles et des normes organisationnelles. Le comportement déviant des employés est défini comme une activité volontaire qui viole les normes organisationnelles fondamentales, mettant ainsi en danger le bien-être de l'organisation et de ses membres (Robinson & Bennett, 1995). Ces comportements incluent l'absentéisme intentionnel, les erreurs volontaires, le ralentissement du travail, l'utilisation illégale des ressources de l'entreprise, l'agressivité, l'insubordination, les insultes, le harcèlement, le sabotage, la diffusion de rumeurs, les accusations infondées, le vol et le mensonge

Dans ce contexte, (Öztürk, METIN, & Özgür , 2023) soulignent une distinction claire entre les comportements déviants et le quiet quitting, à l'exception du ralentissement du travail, qui peut être commun aux deux phénomènes. Cependant, la différence essentielle réside dans la motivation derrière ce comportement : alors que le ralentissement du travail, dans le cadre d'un comportement déviant, est motivé par une intention délibérée de nuire à l'organisation, ce qui entraîne l'inachèvement ou le retard des tâches, le quiet quitting, quant à lui, n'a pas pour objectif de porter préjudice à l'entreprise. Il vise plutôt à préserver l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Ainsi, le quiet quitting ne peut être assimilé à un comportement déviant au sens strict, car il ne cherche pas intentionnellement à perturber le travail ou à nuire à l'organisation. Il peut plutôt être considéré comme une réponse individuelle à des conditions de travail insatisfaisantes, reflétant une forme de détachement psychologique de l'environnement professionnel sans enfreindre directement les règles organisationnelles.

Section 5 : Les théories pouvant constituer un cadre théorique pour comprendre le concept de « démission silencieuse »

De nombreuses théories aident à comprendre le concept de « démission silencieuse ». Parmi ces théories, on trouve certaines théories de la motivation, telles que la théorie de l'équité d'Adams (1963 ; 1965), la théorie des facteurs de Herzberg (1959 ; 1966), et la théorie des attentes de Vroom (1964). Il existe également d'autres théories pertinentes, telles que le modèle des exigences et des ressources de Demerouti et ses collègues (2001), la théorie de la conservation des ressources de (Hobfoll, 1989) ; et la théorie de l'échange social

5.1 Théories de la motivation

Les théories de la motivation constituent un cadre conceptuel approprié pour comprendre le phénomène de la « démission silencieuse ». Il convient de prendre en compte la théorie de l'équité (Adams J. S., 1963) ; (Adams J. , 1965), la théorie des facteurs (Hertzberg, 1987)), et la théorie des attentes (Vroom, 1964) pour analyser les facteurs conduisant à l'apparition de ce phénomène.

5.1.1 Théorie de l'équité sociale

La théorie de l'équité sociale stipule que la motivation d'un individu dépend de la comparaison des efforts fournis (entrées) et des résultats obtenus (sorties), par rapport à ce que les autres reçoivent. Les individus ressentent un manque d'équité lorsque leurs efforts/ résultats sont inférieurs à ceux des autres (Adams J. S., 1963).

Ce sentiment d'injustice conduit à une baisse de la motivation des employés, ce qui les pousse à réduire leur productivité pour rétablir l'équilibre entre effort et résultats

Les employés peuvent adopter divers comportements négatifs, tels que réduire le rythme de travail, éviter certaines responsabilités, ne pas chercher à obtenir une promotion ou refuser de participer à des comportements organisationnels positifs pour faire face à ce sentiment d'injustice

Ces comportements sont considérés comme une forme de « démission silencieuse », où les individus cherchent à rétablir l'équilibre sans quitter l'organisation.

5.1.2 Théorie des facteurs de Herzberg

Également appelée théorie de la motivation et de l'hygiène mentale, cette théorie a été proposée par Herzberg, Mausner et Snyderman en 1959. Cette théorie suppose que la motivation et la satisfaction au travail dépendent de deux types de facteurs :

- **Les facteurs d'hygiène** (facteurs externes) : Ils permettent de prévenir les problèmes et l'insatisfaction, mais ne motivent pas directement les employés. Ces facteurs incluent : le salaire, les conditions de travail, la sécurité de l'emploi, les relations interpersonnelles, les politiques de l'entreprise et la qualité de la supervision (Herzberg, 1987).

- **Les facteurs de motivation** (facteurs internes) : Ils favorisent la satisfaction et le développement personnel, tels que la reconnaissance des réalisations, la prise de responsabilités, des tâches stimulantes et des opportunités de promotion (Herzberg, 1987).

Lorsqu'ils manquent, ces facteurs entraînent une baisse de motivation chez les employés, ce qui peut conduire à une « démission silencieuse » pour faire face à la frustration professionnelle

Ce comportement est souvent adopté par les employés qui ne peuvent pas quitter leur emploi pour des raisons financières, comme une stratégie pour faire face à leur insatisfaction (Bulut, et al., 2024)

5.1.3 Théorie des attentes de Vroom

La théorie des attentes de Vroom (1964) propose que la motivation des employés dépend de leur croyance que leurs efforts conduiront à de meilleures performances, que cette performance sera récompensée et que ces récompenses auront de la valeur pour eux. Cette théorie repose sur trois éléments clés :

- **L'attente (Expectancy)** : « Si je fournis un effort, vais-je atteindre mon objectif ? »
- **L'instrumentalité (Instrumentality)** : « Si j'atteins l'objectif, vais-je recevoir la récompense attendue ? »
- **La valence (Valence)** : « Quelle est l'importance de cette récompense pour moi ? »

La motivation des employés diminue lorsque l'un de ces facteurs est faible, ce qui peut conduire à une « démission silencieuse » parce que l'employé n'est pas convaincu que ses efforts conduiront à des récompenses de valeur .

Ainsi, le non-respect des attentes des employés conduit à une baisse de la motivation. Lorsque les travailleurs réalisent que leurs efforts et leur performance ne répondent pas à leurs besoins et attentes, ils peuvent se sentir frustrés et réduire leurs efforts. Cela correspond au phénomène de « démission silencieuse »

5.2 Modèle des exigences et des ressources au travail

Le phénomène de la « démission silencieuse » peut également être analysé à l'aide du modèle des exigences et des ressources au travail développé par Demerouti et ses collègues (2001). Ce modèle théorique stipule que chaque travail est caractérisé par des exigences professionnelles (facteurs de risque) et des ressources professionnelles (facteurs d'atténuation)

Les exigences comprennent les efforts physiques et psychologiques ainsi que les compétences nécessaires pour accomplir les tâches de manière optimale. Ces exigences peuvent avoir des coûts psychologiques ou physiques pour les travailleurs;

Les ressources professionnelles incluent les aspects matériels, psychologiques, sociaux et organisationnels du travail, qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs, réduire le stress physique et psychologique et favoriser l'apprentissage et le développement personnel

Ce modèle peut aider à comprendre le processus psychologique menant à la démission silencieuse en identifiant les facteurs de risque et d'atténuation liés au détachement psychologique du travail. Lorsque les exigences du travail sont élevées par rapport aux ressources disponibles, les niveaux de stress augmentent, ce qui peut entraîner un épuisement professionnel et une diminution du bien-être. En conséquence, la performance diminue.

Ainsi, la démission silencieuse résulte d'un déséquilibre entre des exigences excessives et des ressources insuffisantes pour accomplir le travail. Pour s'adapter à ce manque de ressources, les employés peuvent réduire leurs efforts pour répondre aux exigences du travail.

5.3 Théorie de la conservation des ressources

La théorie de la conservation des ressources de Hobfoll peut également être utilisée comme cadre théorique pour comprendre le concept de démission silencieuse. Selon cette théorie, les

individus cherchent à préserver et à protéger leurs ressources et à les développer (Hobfoll, 1989, p. 513).

Les ressources comprennent « des éléments ou des caractéristiques personnelles, des conditions ou des énergies que l'individu apprécie ou qui sont considérées comme des moyens pour atteindre d'autres objectifs » (Hobfoll, Tirone, Holmgreen, & Gerhart, 2016, p. 66) Elles sont classées en trois catégories :

- **Ressources primaires** : Liées à la survie de base, telles que la nourriture, la santé, le logement, la sécurité et la stabilité financière.

- **Ressources secondaires** : Facilitent l'accès aux ressources primaires, telles que le soutien social, l'équilibre travail-vie, la capacité à communiquer, la motivation et le sentiment d'autonomie.

- **Ressources tertiaires** : Ressources sociales ou culturelles telles que le statut social, l'estime de soi, le sentiment d'accomplissement, et la reconnaissance

Cette théorie postule que la perte de ressources ou la menace de leur perte entraîne du stress psychologique. La perte d'une ressource peut également entraîner la perte d'autres ressources, comme le conflit travail-famille, ce qui peut causer des problèmes de santé mentale conduisant à l'épuisement professionnel. Les individus adoptent un comportement défensif

Il se manifeste par des comportements négatifs lorsque ces ressources sont menacées ou épuisées, ce qui les pousse à adopter la « démission silencieuse » comme stratégie pour préserver leurs ressources

Dans ce cas, les employés préfèrent accomplir le minimum d'effort en utilisant le moins de ressources possibles

5.4 Théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social est également un cadre pour comprendre le concept de démission silencieuse

Selon Homans (1961) l'échange social est défini comme « un échange d'activités matérielles ou immatérielles entre deux personnes ou plus, pouvant être gratifiant ou coûteux ».

Cette théorie explique que le comportement social dépend de l'échange de bénéfices matériels ou immatériels entre individus ou groupes. Les interactions entre les individus reposent sur des transactions réciproques, chaque partie cherchant à obtenir des gains égaux, renforçant ainsi les relations sociales

Le succès de ces échanges dépend de la confiance qui se forme au fil du temps. Dans le contexte du travail, cette théorie aide à comprendre la relation entre les coûts et les bénéfices que les employés reçoivent de leurs employeurs. Elle se concentre également sur l'échange réciproque entre les efforts des employés et les récompenses reçues, qu'elles soient matérielles ou immatérielles

Le Covid-19 a conduit les employés à réévaluer leur relation au travail, ce qui les a amenés à se demander si l'échange social entre eux et leur organisation était équitable. De nombreux employés ont observé que leurs efforts dépassaient les récompenses qu'ils recevaient (serenko, 2023, p. 33). Par conséquent, lorsque les efforts des employés ne correspondent pas à leurs attentes en termes de récompenses, leur motivation et leur performance commencent à diminuer

Ainsi, les employés cherchent à atteindre un équilibre dans l'échange social en réduisant leurs efforts et en se contentant d'accomplir le minimum des tâches qui leur sont assignées

Conclusion

En conséquence, le "quiet quitting" est un phénomène complexe qui reflète les changements importants dans la manière dont les employés gèrent leurs emplois et leur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. En abordant les causes et les effets de ce phénomène dans ce chapitre, nous constatons que sa compréhension nécessite une attention particulière, surtout en raison de ses répercussions qui peuvent être négatives et profondes sur la performance individuelle et collective dans le milieu de travail. Ce chapitre représente une première étape pour comprendre ce comportement et son impact sur le lieu de travail actuel de manière plus approfondie.

Chapitre 2 :
L’Absentéisme au Travail et ses
Facteurs Explicatifs

Introduction

Après avoir abordé dans le premier chapitre le concept de démission silencieuse et ses différentes dimensions, nous nous concentrons dans ce chapitre sur l'une de ses principales manifestations au sein de l'organisation, à savoir l'absentéisme, devenu un sujet de plus en plus présent dans les institutions, quelle que soit leur nature.

L'absentéisme constitue un indicateur concret de l'état de détachement professionnel vécu par certains employés, causant ainsi divers préjudices à l'organisation.

Avant d'envisager de contrôler ce phénomène ou de le réduire, il est essentiel de comprendre ses dimensions et d'identifier ses causes, en le considérant comme une manifestation sociale résultant de facteurs internes et externes liés à l'organisation.

Ainsi, dans ce chapitre, nous proposerons une vue d'ensemble sur le phénomène de l'absentéisme, en commençant par sa définition, puis en analysant ses causes, pour enfin présenter les solutions envisagées afin d'en atténuer les effets.

Section 1 : Généralités sur l'absentéisme

1. Historique et définitions de l'absentéisme

« L'absentéisme a souvent été considéré soit comme un moyen auquel les salariés recouraient pour manifester leur opposition à l'égard de la direction, soit comme un symptôme des difficultés et des troubles de l'individu. Dans ce contexte, l'absentéisme devient un moyen pour le salarié d'exprimer son malaise ou son rejet de l'entreprise en ne se rendant pas à son travail (Antoine, 2010, p. 11)

Certains auteurs considèrent que l'absentéisme est une sorte de maladie propre aux sociétés industrielles avancées en Europe. Il est perçu comme un fléau économique et social résultant de la situation économique générale, et comme un comportement généralisé à l'échelle d'un pays ou d'une société

Parmi les explications les plus anciennes, on trouve celle avancée par l'école des relations humaines. Cette perspective, bien que non conventionnelle à l'époque, a été portée notamment par Elton Mayo (1880-1949) dans les années 1930. Il n'a pas hésité à considérer l'absentéisme

comme l'une des manifestations principales du mécontentement des salariés, que ce soit pour affirmer leur existence ou pour signifier leur opposition à la direction. Il affirmait clairement que l'absence au travail était le meilleur moyen de ne rien faire pour le bénéfice de l'entreprise, c'est-à-dire de ne pas coopérer. Il a décrit l'absentéisme comme un « dévirement de l'esprit de coopération au sein de l'entreprise ». Il a montré, dans ses recherches, que les relations de travail au sein de l'organisation influencent directement la présence des employés. Il a également souligné que l'environnement matériel et les conditions de travail jouent un rôle important dans la formation des comportements des individus, notamment leur présence, leur niveau de motivation et leur productivité. »

2. Définition de l'absence :

L'absence désigne un phénomène individuel, où un salarié inscrit dans l'effectif n'est pas présent physiquement à son poste pendant les horaires de travail prévus. Bien que l'on dise souvent que « les absents ont toujours tort », la notion d'absence n'est pas nécessairement négative : une absence peut être justifiée ou autorisée (comme une journée de formation ou des congés (Denis, 2015, p. 7) .

• Définitions de l'absentéisme :

À travers la littérature, qu'elle soit contemporaine ou liée aux premières courants de réflexion sur l'entreprise, il n'existe pas de définition uniforme du concept d'absentéisme, car les définitions varient, parmi lesquelles on trouve :

L'absentéisme désigne un phénomène collectif, celui de l'absence régulière des employés à leur poste de travail, et une tendance ou une tendance considéré comme contraire aux attentes sociales, où l'employé devait être présent à un endroit précis à un moment donné, mais il n'est pas là.

selon PERETTI Jean –Marie « L'absentéisme signifie la non-présence au travail, une diminution plus ou moins volontaire de la »

L'absentéisme, selon la définition du « Petit Robert », désigne l'absence d'un individu au travail, qui exige une présence régulière sur le lieu de travail, ou le comportement de ceux qui s'absentent fréquemment. Cette définition comporte deux aspects : d'une part, l'absentéisme se manifeste sur le lieu de travail, et d'autre part, il doit être répété de manière régulière.

Ainsi, les deux dimensions de l'absentéisme apparaissent clairement : la première concerne la mesure du phénomène, qui nécessite la collecte d'informations et l'utilisation d'indicateurs, tandis que la seconde porte sur la gestion du phénomène, qui repose sur la compréhension du comportement des individus sur le lieu de travail

Ainsi, l'absentéisme désigne l'absence physique d'un individu à un lieu et un moment donnés, alors qu'il est attendu qu'il soit présent. Ce phénomène se caractérise par deux éléments : d'abord, l'absence d'un employé au travail, puis le non-respect de l'attente sociale qui le concerne. Cela permet de distinguer le véritable absentéisme des absences autorisées, telles que les congés payés

Selon Martocchio et Jimeno «absence is an Individual's lack of physical presence at a given location and time when there is a social expectation for him or her to be there »

D'après, Harrison et Price « l'absentéisme est l'absence de présence physique dans un environnement comportemental lorsque et où on s'attend à ce que l'on soit (Harrison & Price, 2003, p. 204)

Finalement, pour l'ANACT L'absentéisme désigne toute absence qui aurait pu être évitée grâce à une prévention précoce suffisante des facteurs affectant négativement les conditions de travail, comprenant les aspects physiques, mais aussi l'organisation du travail, la qualité de la relation d'emploi, la conciliation entre le temps professionnel et privé, ainsi que d'autres facteurs (Anact , p. 3).

Bien qu'il existe plusieurs expressions en plus de l'« absentéisme », comme la « politique de la chaise vide » ou « l'abandon de poste » lorsque le salarié quitte totalement son lieu de travail sans justification, le terme « absentéisme » reste néanmoins le plus approprié pour décrire l'idée d'absence.

3. Typologies et formes d'absentéisme :

3.1 Les Types d'absentéisme

Il existe deux catégories d'absences : les absences rémunérées et les absences non rémunérées. Que ce soit dans le secteur privé ou public, ces deux types d'absences sont pris en compte afin d'assurer une meilleure lisibilité des résultats

- **Les absences rémunérées : se distinguent en trois grandes catégories :**

a) l’absence maladie : appelée également congé maladie. Il s’agit d’un type d’absence que l’on qualifie d’absentéisme compressible, c’est-à-dire que l’on peut agir pour lutter contre lui.

Ces jours d’absences correspondent aux moments où les salariés ne travaillent pas parce qu’ils sont malades, et les salariés qui ne peuvent pas travailler pendant un temps en raison de leur état de santé ont droit à montrer un certificat médical à leur employeur afin que celui-ci leur verse un salaire en période de congé de maladie payé par la loi. Les congés maladie se déclinent sous cinq formes principales.

1. Le congé de maladie ordinaire.(CMO) : Il s’agit du type de maladie bénin. Sa durée est souvent sous-divisée en plusieurs catégories pour plus de lisibilité. Il s’agit de toutes les maladies qui ne relèvent pas d’une autre forme de maladie. Il est indemnisé à hauteur du salaire à plein pendant 90 jours. A l’issue de cette période, le salarié doit assurance maladie sa caisse d’assurance maladie dans un les 2 jours ouvrés.

2. Le congé de longue maladie.(CLM) : Il est accordé pour une maladie qui l’oblige à interrompre son travail pour bénéficier d’un traitement prolongé et si sa capacité à gain ou de travail est réduite pour une durée prévisible et non susceptible d’amélioration à court terme (plus de 6 mois)

3. Le congé de longue durée.(CLD) : C’est le congé le plus long. Il concerne les cas de graves maladies entraînant un état pathologique invalidant et provoquant une incapacité de travail à long terme, comme : des troubles mentaux, du cancer, des affections de la moelle épinière, la poliomyélite ou un déficit immunitaire grave. Il est accordé, après avis du comité médical, par la caisse du salarié s’il a la qualité d’assuré social. Cette procédure se doit d’être mise en place à l’issue des droits à congé de maladie et de longue maladie (possibilité de prévoir la même procédure pour le congé de maladie ordinaire) pour une durée maximale de 5 ans.

4. Le congé pour accident du travail (AT); Ce dernier couvre les accidents survenus au travail, sur le lieu du travail ou sur les trajets habituels. Il doit être déclaré à la caisse de sécurité sociale dans les 48 heures.

5. Le congé pour maladie professionnelle (MP) : Une maladie est considérée comme professionnelle lorsqu’elle est directement causée par les conditions de travail, comme l’exposition à des produits chimiques, biologiques ou physiques.

b) congés liés à la maternité ou à l’adoption :

Ce type d’absence est limité à une durée de trois mois. Les travailleuses peuvent également bénéficier, conformément aux dispositions légales ou conventionnelles, d’heures d’absence rémunérées pour l’allaitement de leur enfant, à raison de deux heures par jour durant les six premiers mois, et une heure par jour pendant les six mois suivants.

c) Les absences pour événements familiaux :

Les événements familiaux qui justifient une absence comprennent :

Le mariage du travailleur.

Le mariage de l’un des descendants du travailleur.

La naissance d’un enfant du travailleur, ou le décès des ascendants, descendants, et des parents directs du travailleur ou de son conjoint. Le décès du conjoint du travailleur. Dans le cadre de ces événements, le travailleur a droit à trois jours ouvrables rémunérés.

Quant à (Belita, Mbindyo, & English, p. 2013), ils ont proposé un cadre typologique pour l’absentéisme dans le tableau suivant.

Tableau 4: Cadre typologique pour définir l'absentéisme avec des exemples des différentes formes d'absentéisme (Belita, Mbindyo, & English, p. 4)

	Planifié	Non planifié
Volontaire	- Absence légale (congés annuels, congé d'étude, congé de maternité, congé sans service) - Formations, ateliers, conférences .	Absence pour raisons personnelles présentée comme une maladie bénigne, souvent de courte durée et auto-certifiée - Ne pas se présenter au travail sans fournir une raison valable ou acceptable (ex : emploi secondaire / travail dissimulé)
Involontaire	Maladie de longue durée (ex : ≥ 90 jours dans les pays scandinaves)	- Problème de transport, soins à un enfant ou un proche malade, blessure personnelle, maladie justifiée médicalement - Absence due à une obligation sociale et non à un intérêt personnel, comme la participation à un événement politique ou communautaire prédéfini.
		Dans ce cas, une autre raison acceptable peut être donnée à l'employeur pour obtenir un congé

- **Les absences non rémunérées**

Les absences non rémunérées se présentent sous plusieurs formes, parmi lesquelles

1. L’absence pour convenances personnelles

Il arrive que le salarié ait besoin d'un congé non rémunéré pour des raisons personnelles, telles que l'accomplissement de démarches administratives, la participation à une fête religieuse, la résolution de problèmes familiaux, ou encore pour se consacrer à une activité de son choix. Ce congé peut être de courte ou de longue durée.

2. Le congé sans solde

Il s'agit d'un congé demandé volontairement par le salarié, sans qu'un motif précis soit requis. Durant cette période, le salarié ne perçoit aucun salaire. Ce type de congé est souvent utilisé pour des raisons personnelles telles que les vacances, les loisirs, ou la vie de famille.

3. La mise en disponibilité

La mise en disponibilité est une situation où le salarié est temporairement détaché de son poste d’origine. Pendant cette période, il ne bénéficie ni de sa rémunération ni des droits liés à l’ancienneté, à l’avancement ou à la retraite. Elle est accordée pour une durée d’un an, renouvelable dans la limite de cinq ans.

4. Le congé sans solde à titre exceptionnel

Ce congé peut être accordé au salarié pour une durée maximale d’un mois par an, uniquement dans des cas de nécessité absolue.

3.2 Les formes d’absentéisme

L’absentéisme ne peut pas être considéré comme un phénomène unique ou global, comme le suggèrent certains rapports sociaux. Il s’agit en réalité d’un phénomène complexe que l’on peut classer de différentes manières : selon la durée, la cause, la prévisibilité, le coût ou encore le mode d’indemnisation. Certains chercheurs proposent aussi un classement basé sur la légitimité de l’absence, où elle peut être :

- Blanche : lorsqu’il y a une raison claire et justifiée, comme une maladie avérée.
- Grise : quand la cause est difficile à vérifier de l’extérieur.
- Noire : lorsqu’il s’agit d’une absence injustifiée ou abusive.

Cependant, la classification la plus pertinente reste celle qui repose sur l’intention du salarié, car elle permet de mieux comprendre la nature de l’absence et son impact sur l’organisation. À partir de cette approche, on peut distinguer cinq grandes formes d’absentéisme (Denis, 2015, pp. 8-10).

1. L’absentéisme « normal »

Bien que le mot « absentéisme » ait une connotation négative, certaines absences peuvent être considérées comme normales et légitimes. Il est dangereux de penser que toute absence, quelle qu’en soit la cause, est anormale. Une telle vision culpabilise l’employé, comme s’il était responsable de sa maladie, ce qui peut nuire à sa santé mentale.

Un absentéisme inévitable :

Certaines absences sont incompressibles, comme les congés légaux ou les missions syndicales. Même l'absentéisme pour maladie ne peut pas être totalement éliminé, sauf dans des contextes très autoritaires.

Un absentéisme acceptable :

Certains secteurs, comme le bâtiment, enregistrent plus d'absences que d'autres, comme les entreprises informatiques. Ainsi, l'« absentéisme normal » est celui qui reste dans les moyennes acceptables pour l'entreprise.

2. L'absentéisme autorisé :

Chaque organisation définit ses propres formes d'absences autorisées, selon la loi ou des accords collectifs. Par exemple, certaines entreprises accordent des jours pour les parents d'enfants malades.

Ce type d'absence ne figure pas dans les rapports d'absentéisme, car il est reconnu et encadré. Si un manager autorise un employé à se rendre à un rendez-vous médical, ce n'est pas comptabilisé comme absentéisme.

En revanche, si le manager refuse, l'employé pourrait se mettre en arrêt maladie, ce qui complique la situation. D'où l'importance du dialogue et de la souplesse dans la gestion des absences.

3. L'absentéisme utile :

Certaines absences, comme celles pour formation ou vacances, ont des effets positifs. De nombreuses études montrent que ces pauses améliorent la santé, la créativité, et peuvent augmenter la productivité jusqu'à 60 % après une courte période de repos.

Même les petites pauses, comme la pause-café, renforcent les liens entre collègues et réduisent le stress. Les ignorer peut entraîner des absences prolongées dues à la fatigue ou à l'isolement.

Il est donc essentiel de distinguer les bonnes des mauvaises absences, ce qui nécessite une analyse attentive de la part de l'entreprise, avec l'appui de professionnels de santé si nécessaire.

4. L'absentéisme « moral »

L'absentéisme moral désigne une situation où le salarié est physiquement présent sur son lieu de travail, mais mentalement absent et peu engagé dans ses tâches. On parle aussi de présentéisme passif ou d'absentéisme interne, lorsque l'employé n'est pas actif ou bien occupé par des activités personnelles, comme naviguer sur Internet à des fins privées.

Ce type d'absentéisme reflète une forme de désengagement ou de perte de motivation. Contrairement à l'absence physique, il est souvent plus difficile à repérer, mais peut avoir un impact important sur la performance globale. Il mérite donc une attention particulière de la part de l'encadrement.

5. L'absentéisme « subi »

L'absentéisme subi désigne une absence indépendante de la volonté du salarié, généralement causée par des circonstances extérieures ou imprévues, comme un problème de santé ou une situation d'urgence. Ce type d'absence est généralement reconnu comme légitime et ne prête pas à discussion.

Même si ce type d'absentéisme semble hors de contrôle, il est parfois possible de le réduire grâce à certaines décisions organisationnelles ou à l'amélioration des conditions de travail. Un bon climat social, par exemple, peut contribuer à limiter les absences imprévues.

6. L'absence contraint

C'est un type d'absence causé par des situations obligeant l'employé à manquer même s'il n'en a pas besoin. Par exemple, un parent doit rester chez lui pour aider son enfant malade. Ce type d'absence est entre le choix et l'obligation car l'employé doit décider de manquer en suivant la pression exercée par les conditions. Ces pressions peuvent être personnelles et aussi liées à l'environnement de travail. Par exemple, le salarié peut être forcé à manquer à cause de conditions travail difficiles, trop de tâches ou un manque de aide.

7. L' bsentéisme "choisi "

Ce genre d'absence se passe quand un employé d décide de s'absenter expressément, soit pour

des questions personnelles ou par mauvais foi. Par exemple, un travailleur qui manque quelques heures pour aller au cinéma ou encore un autre qui demande à son médecin une inaptitude au travail pour des motifs qui ne sont pas médicaux mais pour dépenser du temps pour projets individuels.

Même si c'est un mauvais usage clair, l'entreprise n'est pas tout à fait sans pouvoir face à cette chose. Souvent, ces manques sont liés à un sentiment d'injustice ou à un défaut de signe de remerciement. Par exemple, si un chef refuse une demande pour pause sans donner de motif, le travailleur peut sentir un sens de rejet et, en signe de rétorsions simuler une maladie pour avoir un congé

Section 2 : Théories Explicatives du Phénomène de l'Absentéisme

L'absentéisme au travail est un comportement organisationnel négatif qui reflète souvent une diminution de la motivation des employés, ce qui met en lumière l'importance de comprendre les motivations psychologiques influençant la présence et la discipline dans l'environnement de travail. Dans ce contexte, plusieurs théories administratives et psychologiques ont contribué à expliquer la relation entre motivation et absentéisme.

1) La théorie des besoins d'Abraham Maslow (Maslow, 1943)

La théorie de Maslow propose que l'être humain cherche à satisfaire une série de besoins hiérarchisés, commençant par les besoins physiologiques, suivis par la sécurité, l'appartenance, l'estime, et enfin l'accomplissement de soi. Cette théorie suggère que l'individu ne passe à la satisfaction d'un besoin supérieur qu'après avoir satisfait les besoins inférieurs. Ainsi, l'incapacité de l'organisation à satisfaire les besoins fondamentaux de ses employés (tels que la sécurité de l'emploi, la reconnaissance, un salaire adéquat, etc.) peut entraîner une diminution significative de leur motivation, ce qui se traduit par des comportements tels que l'absentéisme fréquent, les retards, voire le retrait silencieux des tâches quotidiennes

L'absentéisme ici n'est donc pas seulement un comportement individuel isolé, mais peut être compris comme un mécanisme de défense utilisé par l'employé pour faire face à un environnement de travail ne lui offrant ni sécurité, ni reconnaissance adéquate. Dans ce cadre, l'absentéisme est considéré comme un « signal d'alarme » que la direction doit analyser soigneusement et comprendre ses causes profondes, souvent liées à une baisse de la satisfaction au travail et à l'absence de motivation intrinsèque

Ainsi, la théorie de Maslow constitue un outil d'analyse efficace qui permet aux responsables des ressources humaines de diagnostiquer les motivations de l'absentéisme et de mettre en place des stratégies appropriées pour renforcer la motivation, à travers des politiques centrées sur la satisfaction des besoins des employés à différents niveaux. Plus l'entreprise est en mesure de répondre à ces besoins, plus la motivation augmente et l'absentéisme diminue, ce qui a un impact positif sur la performance individuelle et collective (Maslow, 1943)

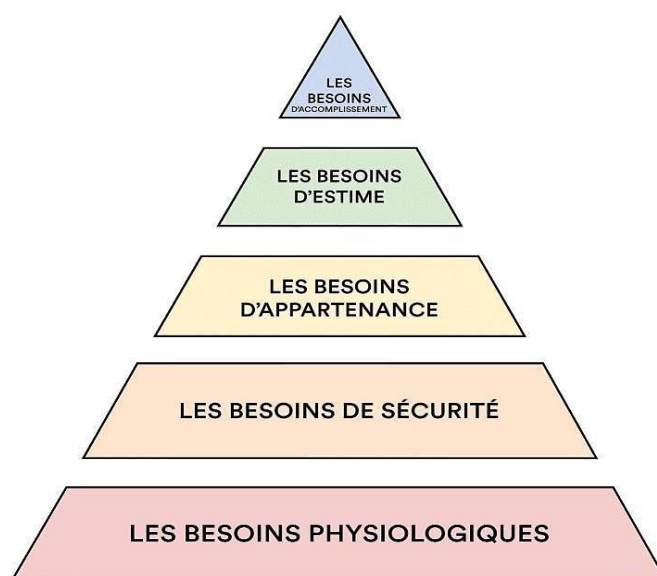


Figure 2 La pyramide des besoins de maslow (Robbins & Judge, 2023, p. 239)

En 1966, Herzberg a mené une série de recherches qui ont contribué au développement de sa théorie connue sous le nom de « théorie des deux facteurs : l'hygiène et la motivation ». Il y met l'accent sur les éléments qui favorisent la satisfaction au travail, notamment l'évolution de carrière, la reconnaissance, la responsabilité, l'estime et l'intérêt du travail lui-même. L'amélioration de ces facteurs permettrait d'accroître la performance, de réduire le taux de rotation du personnel, de renforcer une attitude positive envers la direction et de favoriser une meilleure santé mentale au sein de l'organisation

Par ailleurs, Herzberg insiste sur l'importance de la motivation intrinsèque, qui pousse l'individu à accomplir des réalisations personnelles. Lorsqu'un employé trouve un véritable défi dans son travail, il ressent une forme d'automotivation qui le rend capable de donner le meilleur de lui-même. En lui confiant des responsabilités qui mobilisent pleinement ses compétences, on lui permet de gravir les niveaux supérieurs de la pyramide de Maslow, en atteignant un sentiment d'accomplissement personnel

Cependant, si les facteurs d'insatisfaction, tels que les conditions de travail ou les salaires, sont jugés insuffisants ou insatisfaisants, les employés peuvent ressentir un malaise. Lorsque leurs besoins fondamentaux ne sont pas comblés, des réactions telles que l'absentéisme ou la baisse de productivité peuvent apparaître, reflétant un état d'insatisfaction intérieure. Ainsi, l'absentéisme devient une manifestation directe du mécontentement, à travers laquelle le salarié exprime son malaise ou son désengagement vis-à-vis du travail.

2) La théorie « X et Y » de MAC GREGOR :

En s'inspirant de la pyramide de Maslow, MAC GREGOR a développé la théorie « X et Y » dans son ouvrage «The Human Side of Enterprise ». Selon lui, il existe deux styles de gestion opposés :

La théorie X : Il s'agit d'une théorie pessimiste et négative, qui considère que l'homme « a une aversion innée pour le travail », c'est-à-dire qu'il n'aime pas travailler et essaie de l'éviter dès que possible. Par conséquent, il faut le contraindre, le surveiller, lui imposer des objectifs et le menacer de sanctions pour qu'il atteigne le niveau de travail attendu par l'employeur. Selon cette théorie, cet individu préfère être dirigé, n'a pas d'ambition et fuit les responsabilités, cherchant uniquement la sécurité.

En revanche MAC GREGOR propose la théorie Y, une théorie optimiste et positive. Cette théorie affirme que l'investissement de temps et d'énergie dans le travail est naturel, et qu'il n'est pas nécessaire de recourir à la surveillance et aux menaces de sanctions pour inciter les individus à fournir des efforts et atteindre les objectifs de l'entreprise. Au contraire, cette théorie estime que l'homme est autonome, peut se diriger lui-même, et s'engage pleinement dans les tâches s'il se sent responsable des objectifs pour lesquels il travaille. Ainsi, l'individu apprend à accepter les responsabilités, voire à les rechercher lorsqu'il évolue dans un environnement de travail favorable (Antoine, 2010, p. 16).

MAC GREGOR indique que la mission de la gestion dans ce cas consiste à organiser les conditions et les méthodes de travail afin de mieux orienter les efforts des employés.

- Dans le cadre de la théorie X, l'auteur soutient l'application de la gestion par objectifs (D.P.O.), telle que développée par DRUCKER.

- En revanche, pour la théorie Y, il est préférable de mettre en place la gestion participative par objectifs (D.P.P.O.) de GELINIER, où les employés deviennent des «partenaires » en participant à la négociation des objectifs (Antoine, 2010, p. 16).

Dans ce contexte, nous pouvons voir la relation entre la motivation des individus et leur présence – ou absence – au sein de l'entreprise. La perception de l'employé par la direction, selon la théorie X ou Y, influence directement sa motivation, sa satisfaction et sa présence au travail. L'environnement de travail devient un facteur clé dans l'engagement de l'employé, et le phénomène d'absentéisme peut être expliqué par cette théorie. En effet, plus l'environnement de travail est aligné avec les principes de la théorie Y – basée sur la confiance, la motivation et la participation – moins le taux d'absentéisme est élevé, car l'employé se sent engagé et responsable. En revanche, lorsque les principes de la théorie X – basés sur le contrôle, la surveillance et la menace – prédominent, cela crée un environnement de travail négatif qui augmente la probabilité d'absentéisme, comme une forme de rejet ou d'évasion face au stress psychologique et au manque de reconnaissance.

3) La théorie de l'équité de John Stacey Adams :

Cette théorie a été développée en 1963. Elle repose sur l'idée que l'homme a tendance à se comparer aux autres qu'il considère comme des références. Selon cette théorie, l'individu évalue ce qu'il reçoit dans son environnement de travail par rapport à ce qu'il donne, en se comparant aux contributions et récompenses des autres. Dans ce contexte, l'individu est confronté à des contradictions internes, se sentant déséquilibré et percevant l'injustice, croyant que les autres reçoivent plus de récompenses que lui. En conséquence, il devient insatisfait et dirige son énergie pour réduire cette injustice, que ce soit par la réflexion ou par des actions concrètes. La théorie propose de modifier la perception des résultats et des gains des autres, de réajuster la relation entre les contributions et les gains personnels, ou même de quitter l'environnement afin de restaurer l'équilibre et la justice. Dans le cadre professionnel, ce sentiment d'injustice peut conduire à l'absentéisme, comme forme de protestation ou d'évasion d'un environnement perçu comme injuste.

Section 3 : Les Facteurs et Impacts de l'Absentéisme

Les Facteurs de l'absentéisme au travail : une interprétation multidimensionnelle

L'absentéisme est un phénomène complexe et multidimensionnel. De nombreux chercheurs l'ont étudié selon des approches différentes, parfois pour le justifier, d'autres fois pour le critiquer. Cette diversité reflète la pluralité des facteurs qui y sont liés.

La première approche considère l'absentéisme comme un comportement individuel négatif, émanant de l'employé lui-même. En revanche, la seconde le perçoit comme le résultat des interactions entre le salarié et l'organisation, influencé par l'environnement de travail.

Ces deux perspectives ne s'opposent pas, mais se complètent dans l'analyse des causes de l'absentéisme et la proposition de solutions. Jardillier et Bauduin ont classé les causes de l'absentéisme en deux grandes catégories (BENRAISS, 1999, p. 4)

1. Facteurs liés à la situation personnelle

1.1. Âge :

Le comportement face à l'absentéisme évolue avec l'âge. Des chercheurs comme De La Mare, Sergan, Cooper et Payne ont constaté une corrélation positive entre l'âge et l'absentéisme : les employés plus âgés s'absentent davantage, souvent parce qu'ils se sentent plus en sécurité dans leur poste.

Malgré la difficulté d'isoler l'effet de l'âge, notamment chez les femmes, Jardillier le considère comme un facteur influent. Vatteville explique cela par la détérioration de la santé avec l'âge.

1.2. Sexe :

La plupart des études révèlent que les femmes s'absentent plus que les hommes, que ce soit en France ou ailleurs. Cela s'explique en grande partie par les rôles sociaux et familiaux qui leur sont assignés, surtout dans les sociétés traditionnelles comme le Maroc.

1.3. Situation familiale

Les personnes mariées, en particulier celles ayant des enfants, s'absentent plus souvent que les célibataires. Cela est lié aux obligations familiales et à la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

2. Facteurs liés à la situation professionnelle :

2.1. Ancienneté

Les nouveaux employés ont tendance à être plus assidus, motivés par le désir de s’intégrer et de prouver leur valeur. En revanche, avec le temps, certains salariés peuvent ressentir de la lassitude, ce qui peut entraîner davantage d’absences.

2.2.Niveau de poste et niveau d’instruction

Les employés occupant des postes subalternes s’absentent plus fréquemment que ceux des niveaux supérieurs, souvent à cause de mauvaises conditions de travail et d’un manque de reconnaissance.

Un faible niveau d’instruction conduit souvent à des emplois pénibles et peu valorisants, augmentant ainsi le risque d’absentéisme.

2.3.Salaire :

Les enquêtes menées par les instituts de sondage et les études statistiques du ministère du Travail, de l’Emploi et de la Formation Professionnelle montrent régulièrement que la rémunération est non seulement la deuxième préoccupation des salariés, après le risque de perte d’emploi, mais aussi la principale cause des conflits sociaux en France. De plus, elle constitue l’attente de changement la plus forte chez les salariés (Sire et David, 1993). Un salaire insuffisant est directement lié à l’absentéisme

2.4.Temps de trajet

Les longs trajets domicile-travail entraînent fatigue et stress, ce qui augmente la probabilité d’absences. Au Maroc, l’habitude de rentrer déjeuner à la maison accentue encore le nombre de déplacements quotidiens.

2.5.Satisfaction à l’égard des horaires de travail

Le manque de satisfaction concernant les horaires, surtout lorsqu’ils sont rigides ou trop longs, est un facteur d’absentéisme. À l’inverse, offrir une certaine flexibilité peut réduire le taux d’absence.

2.6.Type d'entreprise

L'absentéisme varie aussi selon le secteur d'activité. Il est généralement plus élevé dans le secteur public que dans le secteur privé, en raison d'un contrôle moins strict et d'un environnement professionnel

I. L'impact de l'absentéisme :

L'absentéisme entraîne plusieurs conséquences Après avoir abordé plusieurs effets, nous avons pu les classer en types suivants :

a. L'impact sur les coûts :

L'augmentation des cas d'absentéisme impose nécessairement la constitution d'une réserve de travailleurs, ce qui entraîne une hausse des dépenses supplémentaires en raison de l'augmentation des salaires

Très souvent, les cas d'absentéisme justifiés par une maladie ou un accident sont en réalité des absences déguisées. Ce que perçoit le travailleur absent, que ce soit de l'entreprise, des organismes de sécurité sociale ou des syndicats, constitue une charge supplémentaire qui impacte la production globale

b. L'impact sur la production :

La diminution imprévue du personnel entraîne une perturbation de la production, un non-respect des programmes de livraison, une augmentation des coûts des heures supplémentaires pour compenser le manque, ainsi qu'un risque de perte de clients.

De plus, il devient difficile d'évaluer le taux de réserve de main-d'œuvre causé par l'absentéisme, car le travailleur remplaçant perçoit un salaire pour son travail, tandis qu'une déduction est appliquée au salaire de l'absent injustifié. Néanmoins, l'entreprise perd la quantité de production que l'absent aurait pu réaliser, ce qui se reflète dans la baisse globale de la production par rapport au nombre d'employés et au temps de travail normal.

L'augmentation des efforts physiques exigés des travailleurs restants peut également entraîner des blessures, ce qui empêche l'atteinte des objectifs de production.

c. L'impact sur l'organisation et la gestion

L'absentéisme continu affecte négativement l'aspect matériel de l'organisation, en affaiblissant sa réputation organisationnelle, notamment le respect des règles et normes de travail.

L'absentéisme perturbe aussi le travail des superviseurs, car il impacte toutes les fonctions de gestion : planification, organisation, direction, coordination et contrôle. Cela nécessite une révision quotidienne des programmes de travail pour combler le manque de main-d'œuvre, la répartition de tâches supplémentaires aux employés présents, l'émission de nouvelles instructions et l'organisation d'inspections et de vérifications supplémentaires.

d. L'impact sur le travailleur lui-même :

L'augmentation du taux d'absentéisme affecte directement le moral de tous les employés, qu'ils soient absents ou non, car ceux qui doivent assumer des charges supplémentaires ressentent de la frustration et de l'insatisfaction

L'absence d'un employé entraîne une déduction de son salaire proportionnelle aux jours d'absence, ce qui impacte négativement sa capacité à répondre à ses obligations familiales et personnelles.

L'employé absent est privé d'opportunités de promotions, de primes et de récompenses qu'il aurait pu obtenir en étant assidu.

Parfois, l'absentéisme n'est pas perçu comme une perte pour l'employé ; il peut utiliser ce temps pour pratiquer un loisir ou travailler dans un autre emploi rémunéré.

Un absentéisme fréquent détériore la relation entre l'employé et l'administration, qui peut le considérer comme incompetent et irresponsable.

De plus, la fréquence de l'absentéisme conduit à une diminution des performances, des compétences et de l'efficacité professionnelle de l'employé

L'absentéisme influence également l'état d'esprit et le comportement du travailleur, ainsi que ses relations avec ses collègues, augmentant ainsi son isolement;

Section 04 : Les indicateurs et les instruments de mesure de l'absentéisme et Les actions pour réduire l'absentéisme .

1. Les indicateurs et les instruments de mesure de l’absentéisme

Afin d’analyser l’absentéisme, d’en comprendre les causes et de le traiter de manière appropriée,

Il est nécessaire d’aborder la question de la mesure de l’absentéisme et de la construction de ses indicateurs.

1.1. Les indicateurs de l’absentéisme

Pour agir efficacement sur l’absentéisme, il faut d’abord être capable d’identifier les différentes étapes de son analyse, qui sont les suivantes :

A. Collecte des données

L’objectif de cette opération est de rassembler le plus grand nombre possible d’informations, telles que les données de paie : nombre de jours d’absence, types d’absence, etc., puis de les compléter par d’autres informations (rendus anonymes si nécessaire), comme l’âge, l’ancienneté, etc., dans une base de données, à l’aide d’un tableur (comme Excel) ou d’un outil de gestion de fichiers, afin de les analyser librement et de réaliser des croisements utiles entre les données.

B. Des indicateurs de performance

Après la collecte des données, vient l’étape de la construction des indicateurs de performance, où il est nécessaire d’établir des indicateurs précis et adaptés à la situation locale.

Cela nécessite de disposer d’un fichier du personnel contenant les informations de base permettant de réaliser différents croisements.

Pour analyser l’absentéisme de manière statistique, la base de données doit contenir :

- l’âge (ou la date de naissance)
- l’ancienneté (ou la date d’entrée)
- la fonction ou le métier
- le type d’absence
- le nombre de jours d’absence
- le nombre d’arrêts maladie
- la durée de chaque absence

Il est également nécessaire de calculer d'autres indicateurs pour affiner l'analyse, établir un diagnostic, assurer un suivi et préparer un plan d'action :

- Taux d'absentéisme « net » ou « compressible » : c'est-à-dire le taux d'absentéisme sur lequel il est possible d'agir, sans inclure les absences liées aux droits sociaux (congés maternité/paternité, activités syndicales, formation, etc.).
- Classement des taux d'absentéisme selon la durée des absences (moins de 3 jours, entre 3 et 10 jours, plus de 10 jours...).
- Taux d'absentéisme avec et sans longues maladies : pour distinguer l'impact du vieillissement des autres causes d'absences.
- Taux d'absentéisme pour maladie « ordinaire » et pour accidents du travail : utile pour mettre en évidence les problèmes d'hygiène et de sécurité au travail.
- Taux de récurrence des absences, ventilé par service ou par fonction : car le nombre de fois où un salarié s'absente, indépendamment de la durée, est un indicateur important.
- Nombre de salariés absents simultanément (en pourcentage) : ces données permettent d'identifier d'éventuels problèmes collectifs dans l'environnement de travail ou un désengagement.
- Classement des taux par genre : pour comprendre les causes liées à la répartition de la main-d'œuvre selon le sexe.

Cette liste peut être enrichie en fonction des spécificités de chaque entreprise.

La disponibilité de données historiques permet également de suivre l'évolution de l'absentéisme dans le temps.

Cependant, ces indicateurs ne constituent que la base de l'analyse.

La véritable valeur apparaît lorsque les données sont croisées intelligemment, à travers la création de tableaux de bord d'absentéisme.

C. Croiser les données et réaliser des tableaux de bord

La collecte de données permet d'identifier facilement le type d'absentéisme dominant à traiter.

Toutefois, au lieu de se contenter d'une simple classification des absences par type, il est préférable de construire un tableau de bord global offrant une vue d'ensemble rapide des informations relatives à l'absentéisme.

Si des données sur plusieurs années sont disponibles, ce type de tableau permet d'observer clairement l'évolution du phénomène et de mettre en évidence certaines causes de manière visuelle, sans nécessiter de longues explications.

Ainsi, c'est aussi un outil pédagogique précieux pour soutenir le dialogue social sur un sujet aussi sensible que l'absentéisme.

1.2. La mesure de l'absentéisme

L'indicateur le plus utilisé pour mesurer l'absentéisme est le taux d'absentéisme, car il est considéré comme le plus pertinent et essentiel pour toute analyse du phénomène, représentant la proportion du temps de travail perdu en raison des absences.

Ce taux peut être calculé au niveau de l'organisation entière, d'une direction spécifique, d'un service, d'une catégorie ou d'une fonction particulière.

Il constitue un outil clé permettant à l'entreprise de situer son niveau d'absentéisme et d'identifier les zones où se concentrent ses problèmes internes liés à l'absentéisme.

Le taux d'absentéisme est évalué en comparant le nombre de salariés théoriquement attendus avec le nombre de salariés effectivement présents pendant une période donnée.

L'indicateur général utilisé pour calculer le taux d'absentéisme est :

Taux d'absentéisme = Nombre d'heures d'absence sur une période (p) / Nombre d'heures de travail théoriques sur la même période (p)

Clarification des composantes

Numérateur (nombre d'heures d'absence) :

On ne prend en compte que les absences considérées comme anormales, en excluant :

- les congés payés légaux,

- et les absences prévues par les conventions collectives (comme les heures de délégation dans les instances représentatives, les formations, les congés parentaux, etc.).

- **Les absences incluses dans le numérateur sont :**

- Les absences pour maladie, y compris les dépassements de la durée légale du congé maternité ;

- Les absences pour maternité (avant et après l'accouchement)

vail et maladies professionnelles ;

- Les absences pour accidents de trajet (sur le chemin entre le domicile et le lieu de travail) ;

- Les absences autorisées par l'administration pour accomplir des démarches administratives, effectuer des visites médicales ou répondre à des convocations officielles ou non officielles pendant les heures de travail ;

- **Les absences non autorisées.**

Certains experts proposent de distinguer le micro-absentéisme, c'est-à-dire les absences de moins de trois jours, car leurs causes seraient différentes de celles des absences ordinaires.

- **Dénominateur (nombre d'heures de travail théorique) :**

Il représente le nombre d'heures de travail théoriques, calculé sur la base du nombre total de salariés et de la durée officielle de travail prévue.

Les heures supplémentaires ne sont pas incluses.

- **Période de référence :**

La période de référence la plus pratique et significative est le mois.

Des moyennes annuelles peuvent ensuite être établies à partir des résultats mensuels.

Les grandes entreprises s'appuient souvent uniquement sur cet indicateur, car il est exigé dans les rapports sociaux obligatoires.

Les statistiques de l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) pour la période 1991-1998 ont montré que le taux d'absentéisme était de :

- 4,5 % pour les ouvriers non qualifiés,
- 2,7 % pour les agents de maîtrise,
- 1,3 % pour les cadres.

En complément, d'autres éléments sont également pris en compte :

- **La fréquence des absences** : nombre d'absences pendant une période déterminée ;
- **La durée des absences** : nombre total de jours d'absence pendant une période déterminée.

Il est important de distinguer entre la durée et la fréquence, car un même nombre de jours d'absence peut correspondre à des comportements différents : une seule absence prolongée ou plusieurs absences courtes et répétées, ce qui entraîne des coûts et des impacts différents sur l'organisation.

Parfois, le taux de fréquence est un indicateur plus pertinent, notamment pour les absences de courte durée liées à des événements personnels, car il révèle la tendance des employés à exploiter les opportunités d'absence.

Selon D. Weiss, l'étude de l'absentéisme repose sur quatre indicateurs fondamentaux :

Les données de l'indice ALMA montrent que le taux d'absentéisme en 2011 était d'environ 3,84 % (soit environ 14 jours par salarié), contre 4,85 % en 2009 et 4 % en 2010.

Le secteur de la santé a enregistré le taux le plus élevé (5,01 %), comparé à celui de l'industrie (4,01 %) (Marie, 2013, p. 194)

2. Les actions pour réduire l'absentéisme

Dans une étude réalisée par Wolter Hassink, il a proposé sept programmes pour réduire l'absentéisme :

- **Les incitations financières négatives :**

Réduire le salaire des employés pendant les congés maladie permet de diminuer l’absentéisme, mais cela peut conduire à une présence forcée des salariés malades. La possibilité d’appliquer ce type de politique dépend des lois de chaque pays.

- **La rémunération basée sur la performance :**

Accorder des primes selon la performance contribue à réduire l’absentéisme, mais cela n’est pas toujours efficace, notamment dans le travail d’équipe. De plus, lier les primes annuelles à la performance peut ne pas correspondre aux variations rapides de l’absentéisme.

- **La loterie :**

Organiser des loteries pour les employés qui ne s’absentent pas peut stimuler la présence, mais cet effet tend à diminuer avec le temps. Cela peut également pousser les employés malades à venir travailler par peur de perdre l’opportunité.

- **L’amélioration des conditions de travail :**

Améliorer l’environnement de travail en termes de sécurité et de bien-être psychologique permet de réduire l’absentéisme, bien que cela puisse s’avérer très coûteux. De mauvaises conditions de travail (comme le bruit ou l’exposition à des substances dangereuses) sont liées à une hausse de l’absentéisme.

- **La gestion par forte implication (High-Involvement Management) :**

Donner plus d’autonomie aux employés et améliorer leur environnement de travail peut renforcer leur santé mentale et physique. Toutefois, cela peut aussi augmenter la pression au travail et donc les congés de courte durée.

- **La loyauté :**

Renforcer la loyauté des employés envers l’entreprise réduit leur absentéisme, surtout lorsqu’ils font face à des difficultés telles qu’un allongement du temps de trajet. Les salariés ayant un bon moral sont moins enclins à s’absenter même en période de défis.

- **Les programmes de retour au travail :**

Des dispositifs comme les congés maladie partiels (pratiqués par exemple en Norvège) encouragent un retour progressif au travail à temps partiel pendant la convalescence. Ces programmes ont prouvé leur efficacité pour réduire significativement la perte de journées de travail.

• **L'absentéisme et la démission silencieuse**

L'absentéisme au travail est l'un des principaux indicateurs du phénomène de la démission silencieuse, car il reflète une baisse de l'engagement et du moral des employés, ce qui entraîne une augmentation des taux d'absences et perturbe le fonctionnement des organisations. Les études récentes ont montré que les employés qui perdent leur motivation à l'égard de leur travail, comme l'indique Heitler (2022), deviennent plus susceptibles de s'absenter fréquemment et contribuent ainsi à la création de problèmes organisationnels plus larges. Walker (2022) souligne que cette absence ne se limite pas à une absence totale du lieu de travail, mais se manifeste également par des retards répétés et des absences aux réunions et événements importants. Pour sa part, Robinson (2022) affirme que l'augmentation de l'absentéisme liée à la démission silencieuse entrave la coopération entre collègues, réduit la productivité et conduit à une hausse des coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux employés.

Dans ce contexte, la modification des habitudes de travail est étroitement liée à l'accroissement de l'absentéisme. Les absences imprévues, les retards et les congés de dernière minute sont considérés comme des signes clairs du début d'une démission silencieuse. Un employé qui perd son intérêt pour son travail cherchera naturellement à réduire sa présence sur le lieu de travail, ce qui entraîne une répétition des absences injustifiées. Avec le temps, ce comportement devient une habitude qui impacte négativement la performance globale de l'organisation et complique le maintien d'un environnement de travail stable et productif.

Conclusion :

En conclusion, la compréhension des dynamiques de l’absentéisme au travail constitue la première étape essentielle avant d’aborder ses méthodes de gestion et de traitement. Dans ce chapitre, nous avons pu mettre en lumière le concept de l’absentéisme, ses formes, ses causes variées, ainsi que les impacts négatifs qu’il engendre sur la performance et la stabilité de l’organisation. Après avoir abordé ces éléments, on peut considérer l’absentéisme comme l’un des principaux indicateurs de la démission silencieuse au sein des entreprises.

L’absentéisme reflète de manière tangible un état d’aliénation et de déconnexion vécu par certains employés, un facteur qui affecte directement la performance organisationnelle, nécessitant ainsi une compréhension approfondie de ses dimensions et la mise en place de mesures appropriées pour limiter ses effets négatifs.

Chapitre 03 :
Analyse du Quiet Quitting et de
l’Absentéisme au sein de l’entreprise
Naftal District carburant Tiaret.

Introduction

Après avoir traité, dans les chapitres précédents, les aspects théoriques liés aux phénomènes d'absentéisme et de démission silencieuse, ce chapitre se consacre à l'analyse empirique réalisée au sein de l'entreprise étudiée. Cette étape vise à confronter les concepts théoriques aux réalités observées, afin de mieux comprendre les mécanismes et les manifestations du désengagement professionnel.

L'étude de terrain s'appuie sur des données collectées directement auprès des acteurs concernés, permettant ainsi d'appréhender la complexité du phénomène dans son contexte réel. L'analyse qui suit présentera ces données, les interprétera et les mettra en relation avec les hypothèses formulées, en vue d'apporter des réponses précises à la problématique posée.

Section 1 : Présentation de société NAFTAL, et District carburant Tiaret :

1. La définition de l'entreprise NAFTAL : Le terme « Naftal » remonte à :

NAFT : qui signifie pétrole, et est le terme scientifique pour le pétrole

AL : les deux premières lettres du mot Algérie, ce qui signifie que « Naftal » se réfère au pétrole d'Algérie.

NAFTAL: est une entreprise algérienne détenue à 100% par Sonatrach et chargée de la distribution de produits pétroliers sur le marché national. Son histoire remonte à 1981, lorsque l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP), une entreprise socialiste à caractère économique, a été créée pour le raffinage des hydrocarbures liquides et la distribution des produits raffinés sur le territoire national. En 1983, la dénomination de l'ERDP a été modifiée pour devenir Naftal.

En 1987, par le décret n° 87190, l'activité de raffinage de Naftal a été transférée à une nouvelle entreprise nationale de raffinage des produits pétroliers, NAFTEC, laissant à Naftal la responsabilité de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés. En 1998, Naftal a changé de statut pour devenir une société par actions filiale à 100% du holding Sonatrach valorisation des hydrocarbures (SVH), avec un capital social de 6.650.000.000 DA.

Les activités de Naftal comprennent l'enfûtage de GPL, la formulation de bitumes, la distribution, le stockage et la commercialisation de carburants, de GPL, de lubrifiants, de

bitumes, de pneumatiques, de GPL/carburant et de produits spéciaux, ainsi que le transport des produits pétroliers.

- La principale mission de NAFTAL consiste à distribuer et commercialiser des produits pétroliers sur le marché national.

Elle est aussi active dans les domaines suivants :

- Embouteillage de gaz de pétrole liquéfié (GPL)
- Formulation de bitumes – Distribution, stockage et commercialisation de carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant et produits spéciaux
- Transport de produits pétroliers

Afin de garantir la disponibilité des produits sur l'ensemble du territoire, NAFTAL utilise différents modes de transport :

- Le transport ferroviaire pour approvisionner les entrepôts à partir des centres de stockage
- Le transport maritime côtier et par pipelines pour approvisionner les entrepôts à partir des raffineries
- Le transport routier pour livrer les clients et approvisionner les entrepôts qui ne sont pas desservis par le transport ferroviaire.

L'entreprise NAFTAL organisée en cinq branches

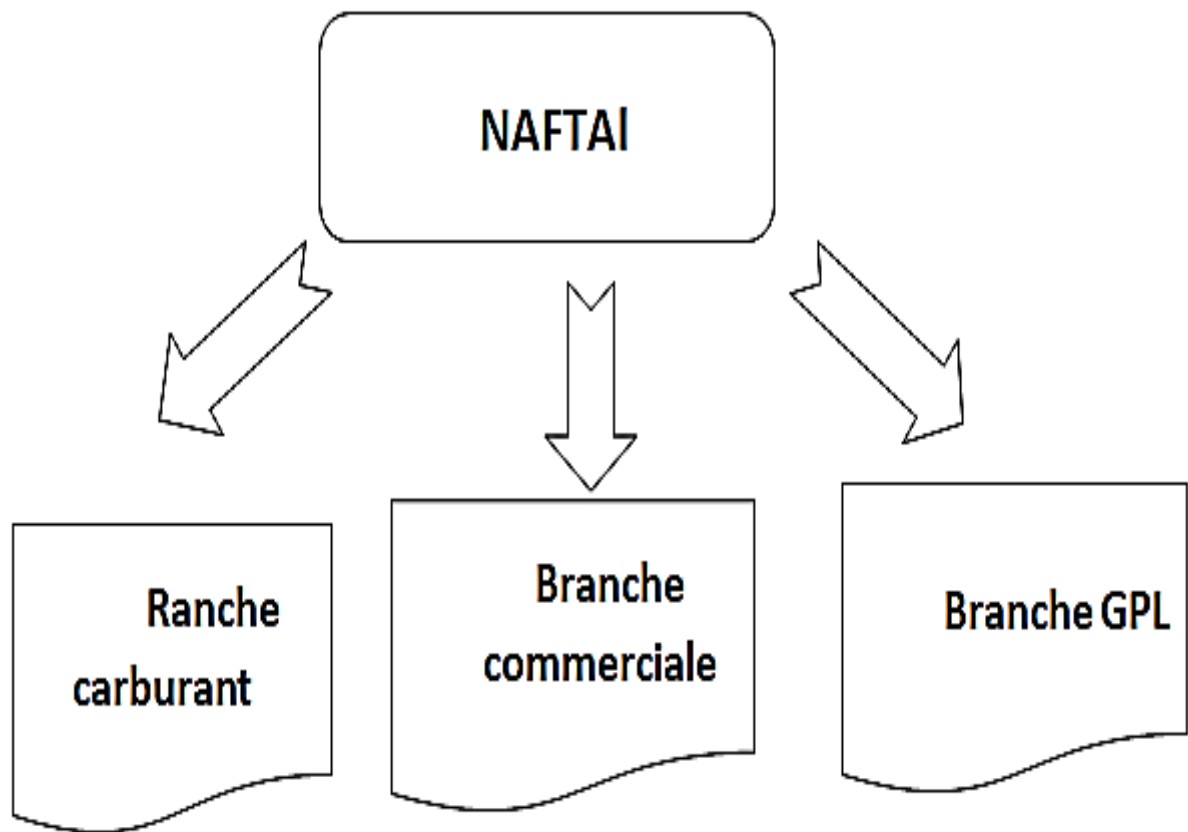


Figure 3 les branches de NAFTAL Source : élaborée par nos soins

Branche GPL, Branche carburant et branche commercialisation, ., chacune possédant plusieurs districts à travers le territoire national. Parmi ces districts, il y a le district de carburant à Tiaret

2. Présentation de district de carburant de Tiaret :

Est une branche régionale de la société mère NAFTAL. Elle a été créée en 1994 dans la municipalité de Tiaret et couvre une superficie totale de 189 800 mètres carrés, avec une superficie construite de 27 667 mètres carré

Ce district tire sa production de la raffinerie d'Arzew dans la wilaya d'Oran. Elle est pour objectif :

D'agrandir sa capacité de stockage des produits pétroliers afin de faire la distribution et la commercialisation sur tout le marché national. Pour cela, il est composé de plusieurs centres carburant et dépôts de stockage.

- Le centre de Tiaret a une capacité de stockage de 34 700 m³
- Le centre de Bourached à Saida a une capacité de stockage de 17 100 m³.
- Le dépôt de Frenda à Tiaret avec une capacité de stockage de 1000 m³.
- Le dépôt de Tissemsilt avec une capacité de stockage de 1000 m³.
- Le dépôt de Chlef avec une capacité de stockage de 1600 m³.
- Le dépôt d'Aflou à Laghouat avec une capacité de stockage de 1000 m³
- Le dépôt d'El Bayedh avec une capacité de stockage de 1300 m³.

ORGANIGRAMME DE DISTRICT CARBURANT TIARET

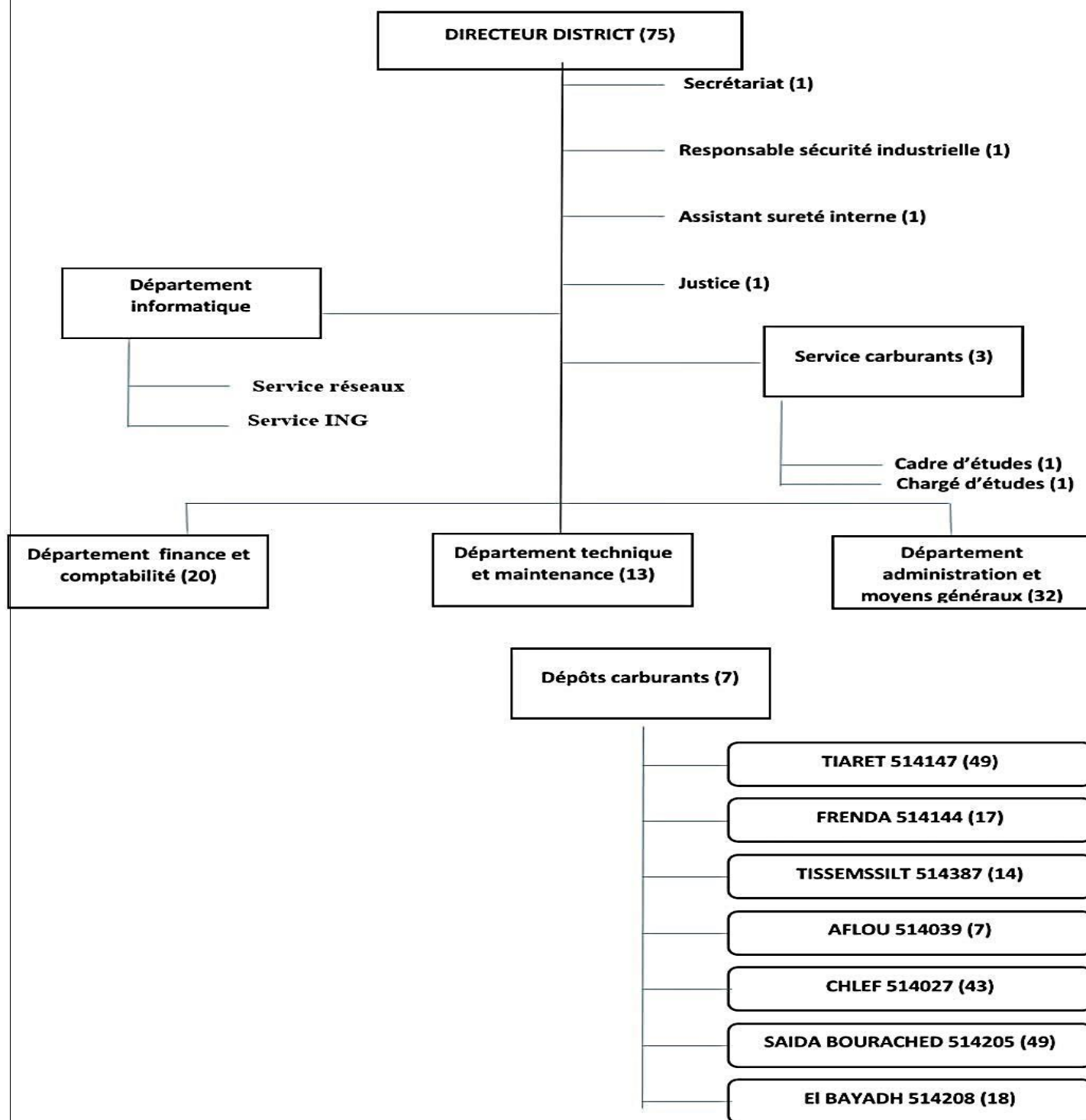


Figure 4 Organigramme de district carburant Tiare

Département de l'administration et des moyens généraux : Ce département est composé de trois Services qui visent à offrir le soutien nécessaire à la direction et aux employés de l'entreprise.

- **Service des moyens généraux :** Il est en charge de l'approvisionnement en matériels et équipements pour le personnel, y compris l'achat et la fourniture des matériaux nécessaires.
- **Le service des ressources humaines:** Il est responsable de la planification des plans de recrutement, de la formation, ainsi que de l'évaluation du personnel et de la gestion des carrières. Il effectue également l'analyse des besoins en personnel dans le cadre du recrutement et de la formation, et s'occupe de la mobilité interne, y compris les mutations et autres processus liés.
- **Le service administration :** Il est responsable de la gestion administrative du personnel en fournissant des services tels que le pointage, la gestion des congés, la gestion des avis d'absence, le traitement des paiements et des remboursements, ainsi que la déclaration des nouveaux employés et la gestion des dossiers. De plus, ce service entretient des relations avec différents organismes tels que la CNAS, la CNR...etc

Section 2: les facteurs explicatifs de L'absentéisme et la démission silencieuse au sein de l'entreprise Naftal

• Méthodologie de collecte des données

Afin de mener à bien cette recherche et de collecter des données à la fois qualitatives et quantitatives, nous avons eu recours à plusieurs outils méthodologiques complémentaires. Tout d'abord, deux entretiens ont été réalisés :

- entretien semi-directif avec la cheffe du service des ressources humaines, dans le but d'explorer la perception managériale des phénomènes d'absentéisme et de démission silencieuse.

- questionnaire anonyme a été élaboré et distribué à un échantillon de travailleurs. Il visait à recueillir des données chiffrées concernant les manifestations, les causes et les impacts de l'absentéisme, tout en explorant la présence potentielle de signes de désengagement professionnel, assimilables à la démission silencieuse.

Ces deux outils méthodologiques complémentaires nous ont permis de recueillir des données qualitatives et quantitatives comme suit :

1. Entretien avec M. Agoun Khalil, Chef du Département AMG

1.1. Objectifs de l'entretien

Cet entretien semi-directif avec le Chef du Département de l'Administration et des Ressources Généraux avait pour objectifs principaux :

Identifier la fréquence et les caractéristiques des absences au sein de l'entreprise.

Comprendre les principales causes de l'absentéisme.

Analyser les réactions et les mesures administratives prises face aux absences répétées ou non justifiées.

Explorer les outils juridiques et numériques utilisés pour la gestion des absences.

Évaluer l'impact des absences sur le fonctionnement de l'entreprise.

Identifier les programmes incitatifs mis en place pour réduire l'absentéisme.

Déterminer la relation entre l'absentéisme et la démission silencieuse.

Repérer les manifestations concrètes de la démission silencieuse.

1.1 Réponses obtenus de l'entretien

Tableau 5: guide d'entretien

Question	Réponse
Les absences sont-elles fréquentes dans l'entreprise ?	Oui, avec une fréquence moyenne.
Quels jours enregistrent le plus d'absences ?	La fin de la semaine.
Les absences sont-elles justifiées ou non ?	80 % justifiées, 10 % autorisées, 10 % non régulières sans autorisation.
Quelles sont les causes principales de l'absence ?	Congés maladie.
Comment l'administration réagit-elle face à un employé absent ?	- Première absence : avis d'absence - 3 jours : premier télégramme - 4 jours : deuxième télégramme + e-mail de mise en demeure - Plus de 5 jours : dossier disciplinaire pouvant mener au licenciement - Si justificatif fourni : réintégration par décision officielle
Quels sont les dossiers juridiques utilisés pour la gestion des absences ?	- Registre du personnel - Registre de paie - Congés annuels - Accidents de travail - Personnel étranger
Quel logiciel est utilisé pour le suivi des présences ?	Logiciel Naf Presence.
Y a-t-il des programmes incitatifs pour réduire les absences ?	Oui : primes, promotions, formations, enquêtes de satisfaction, évaluation psychologique.
Les absences ont-elles un impact sur l'entreprise ?	Pas sur la productivité grâce à un personnel de réserve, mais elles nuisent aux relations entre collègues et créent des tensions dues à la répartition inégale des charges.
L'absence est-elle un indicateur de désengagement professionnel ?	Oui, certains employés utilisent des congés maladie pour fuir le travail, à cause d'un manque de motivation, de stimulation et de relations tendues avec la hiérarchie.
Qu'en est-il de la démission silencieuse ?	Une minorité d'employés travaillent au strict minimum, sans initiative, avec une attitude froide. Ils s'absentent fréquemment sous couvert de longs congés maladie, sans exprimer leur insatisfaction.

1.2 Analyse qualitative de l'entretien

a. Fréquence des absences

L'entretien révèle que les absences sont fréquentes avec une fréquence moyenne, ce qui indique que ce phénomène n'est pas exceptionnel, mais s'installe comme une réalité quotidienne au sein de l'entreprise. Cette régularité appelle à une vigilance accrue, car même si les absences ne sont pas massives, leur répétition peut engendrer un impact cumulatif sur le fonctionnement des services. Il est donc essentiel de comprendre les facteurs qui maintiennent cette fréquence constante.

b. Répartition des absences

La concentration des absences en fin de semaine est particulièrement significative. Ce schéma laisse penser que certains employés cherchent à prolonger leur temps de repos, probablement par un manque d'engagement ou de satisfaction dans leur travail. Ce comportement peut être interprété comme une forme de résistance passive, où le salarié utilise stratégiquement le calendrier pour réduire son temps de présence, sans pour autant se confronter directement à l'employeur.

c. Justification des absences

La majorité des absences (80 %) sont justifiées, ce qui donne une certaine légitimité au phénomène. Cependant, les 10 % d'absences non autorisées ou non régulières soulèvent des questions sur le contrôle et la rigueur administrative. Ce taux peut aussi refléter une forme de tolérance implicite ou une difficulté à détecter les abus, créant un terrain propice à la permissivité qui pourrait encourager certains salariés à profiter des failles dans le système.

d. Causes principaux des absences

Les congés maladie sont la cause dominante des absences. Si la maladie est une raison légitime, il est important de noter que ce motif peut parfois être utilisé comme un prétexte pour échapper à des conditions de travail perçues comme stressantes ou démotivantes. Cette tendance suggère que la santé physique et psychologique des employés pourrait être affectée par des facteurs organisationnels ou relationnels, nécessitant une attention spécifique.

e. Gestion administrative des absences

La gestion des absences suit une procédure progressive qui vise à encadrer strictement ce phénomène. L'envoi d'avertissements, puis de télégrammes et la mise en demeure avant des sanctions disciplinaires montrent une volonté claire de responsabiliser les employés. Toutefois, cette approche graduelle laisse aussi une marge pour les justifications valides, ce qui témoigne d'un équilibre recherché entre fermeté et souplesse, indispensable pour maintenir un climat de confiance tout en sanctionnant les abus.

f. Outils et suivi des présences

L'utilisation du logiciel Naf Presence pour le suivi des absences traduit une organisation moderne et formalisée. Ce type d'outil permet une traçabilité précise des présences et absences, facilitant la gestion administrative et la prise de décisions fondées sur des données fiables. L'informatisation des processus témoigne d'une volonté d'amélioration continue de la gestion des ressources humaines.

g. Programmes incitatifs

Les dispositifs incitatifs – primes, promotions, formations, enquêtes de satisfaction et évaluations psychologiques – traduisent une politique RH proactive visant à prévenir l'absentéisme en agissant sur la motivation et le bien-être des employés. Ces mesures visent à renforcer l'engagement professionnel, réduire les causes psychosociales de l'absentéisme et améliorer le climat organisationnel, ce qui est essentiel pour limiter la démission silencieuse.

h. Impact organisationnel

Bien que la présence d'un personnel de réserve permette de préserver la productivité, l'absentéisme génère néanmoins des tensions sociales importantes. La répartition inégale des charges de travail peut provoquer un sentiment d'injustice et de surcharge chez les salariés présents, fragilisant la cohésion d'équipe. Ces tensions peuvent à leur tour accentuer le désengagement et l'insatisfaction au travail, créant un cercle vicieux difficile à rompre.

i. Absence comme indicateur de désengagement

L'entretien met en lumière que l'absentéisme n'est pas seulement un problème administratif, mais un symptôme profond de désengagement. L'utilisation stratégique des congés maladie par certains employés révèle une tentative d'évasion face à un environnement perçu comme peu stimulant ou conflictuel. Cela souligne l'importance d'adresser non seulement les absences, mais aussi leurs causes sous-jacentes liées à la motivation et à la qualité des relations au travail.

j. Démission silencieuse

La démission silencieuse se manifeste par une attitude passive où certains employés effectuent uniquement le strict minimum sans initiative ni implication. Ces comportements, combinés à des absences fréquentes sous couvert de congés maladie prolongés, traduisent une forme de retrait psychologique. Cette posture est particulièrement préoccupante car elle reste souvent invisible, ne se traduisant pas par des départs formels, mais impactant négativement la performance collective et l'ambiance au sein de l'entreprise.

2. Questionnaire pour l'analyse exploratoire des phénomènes de démission silencieuse et d'absentéisme professionnel

Après avoir mené un entretien avec un responsable des ressources humaines au sein de l'entreprise Naftal, qui nous a permis d'obtenir une première vision des phénomènes d'absentéisme et de démission silencieuse, nous avons jugé nécessaire d'approfondir cette analyse en donnant la parole aux employés eux-mêmes. Dans cette optique, un questionnaire a été élaboré et distribué en présentiel, sous format papier, à un échantillon de travailleurs de Naftal appartenant à différents niveaux hiérarchiques et exerçant dans divers services tels que le transport, la maintenance et les services administratifs.

Cet échantillon a été sélectionné de manière intentionnelle afin de garantir une représentation variée des différentes catégories professionnelles au sein de l'entreprise, ce qui permet d'avoir une vision globale de la relation entre les conditions de travail et les comportements d'absentéisme ou de retrait silencieux.

Ce questionnaire constitue un outil essentiel pour recueillir des données de terrain permettant de mieux comprendre les causes de l'absentéisme, les manifestations de la démission silencieuse ainsi que les liens potentiels entre les deux phénomènes, afin d'aboutir à une analyse réaliste basée sur les expériences vécues des employés.

2.1. Objectifs du questionnaire :

1. Identifier les causes personnelles et professionnelles de l'absentéisme.
2. Déceler les comportements traduisant une forme de démission silencieuse au sein de l'entreprise.
3. Établir un lien entre l'absentéisme et le retrait professionnel pour vérifier si l'absentéisme constitue un indicateur de démission silencieuse.
4. Appuyer les résultats de l'entretien à travers des données quantitatives renforçant l'aspect pratique de l'étude.

2.2. Structure du questionnaire :

Le questionnaire que nous avons élaboré comporte des questions portant sur trois domaines principaux : la satisfaction des employés, l'absentéisme et les manifestations de la démission silencieuse. Il comprend quatre types de questions :

1. Des questions fermées (oui/non)
2. Des questions ouvertes
3. Des questions à choix multiples
4. Des questions utilisant l'échelle de Likert (pour mesurer le degré d'accord ou de satisfaction)

2.3. Résultats descriptifs du questionnaire

1. Analyse descriptive complète

Score total

Réponse	Effectif	Pourcentage
0.00 / 0	31	100.00%

Sexe

Réponse	Effectif	Pourcentage
Masculin	17	56.67%
Féminin	14	43.33%

Données : 56,67 % hommes, 43,33 % femmes

Interprétation détaillée : La légère majorité masculine indique un échantillon plutôt équilibré. Cela peut influencer certains aspects comme la perception du management, la communication ou le ressenti du travail. Par exemple, les femmes peuvent parfois ressentir des difficultés spécifiques (discrimination, conciliation travail-famille), donc un équilibre des sexes est important pour avoir une vision complète du climat de travail.

Âge

Réponse	Effectif	Pourcentage
De 35 à 44 ans	15	48.39%
45 ans et plus	10	32.26%
De 25 à 34 ans	5	16.13%
Moins de 25 ans.	1	3.23%

Données : 48,39 % ont entre 35 et 44 ans, 32,26 % ont 45 ans et plus

Interprétation détaillée : La forte présence de travailleurs expérimentés (35 ans et plus) peut suggérer une main-d'œuvre stable et qualifiée. Cependant, cela peut aussi indiquer un risque de résistance au changement ou un besoin accru de reconnaissance et de valorisation. Les plus jeunes (moins de 25 ans) sont peu représentés, ce qui peut signifier un faible renouvellement des effectifs ou une politique de recrutement moins tournée vers la jeunesse.

Situation familiale :

Réponse	Effectif	Pourcentage
Marié	23	74.19%
Célibataire	7	22.58%
Veuf(ve)	1	3.23%

Interprétation détaillée : Le fait que la majorité soit mariée peut influencer leur exigence envers un bon équilibre vie professionnelle / vie personnelle, ainsi que leurs attentes en termes de stabilité et de conditions de travail. Les responsabilités familiales peuvent aussi accentuer la fatigue ou le stress liés au travail.

Niveau d'études :

Réponse	Effectif	Pourcentage
Études universitaires	18	58.1%
Bac ou moins.	13	41.9 %

Interprétation détaillée : Un niveau d'études élevé implique souvent des attentes plus importantes en matière de développement professionnel, d'autonomie, et de reconnaissance. Cela peut aussi signifier que les employés ont une meilleure capacité d'analyse et de proposition, donc l'entreprise devrait valoriser cette ressource.

Ancienneté dans l'entreprise :

Réponse	Effectif	Pourcentage
Plus de 10 ans	21	67.%
de 1 à 6ans	8	25.8%
Moins d'un an	2	6.5%

Interprétation détaillée : Une ancienneté élevée témoigne d'une bonne fidélité à l'entreprise, mais cela peut aussi conduire à un certain confort ou à une routine qui peut freiner l'innovation ou générer de la démotivation. Les programmes de motivation et de formation continue sont donc importants pour maintenir leur engagement.

Poste occupé

Réponse	Effectif	Pourcentage
Chef service	1	3.23%

La très faible proportion de cadres dans l'échantillon signifie que les résultats reflètent surtout la perception des employés de terrain. Leurs attentes et problèmes peuvent être différents de ceux des managers.

Comment décrivez-vous votre environnement de travail

Réponse	Effectif	Pourcentage
Bonne	14	50.00%
Satisfaisante	12	42.86%
Pas satisfaisante	2	3.57%
Mauvaise	3	3.57%

Interprétation détaillée : La majorité des employés perçoivent leur environnement comme globalement positif, ce qui est un point fort. Cependant, même 3,57 % de perception négative doit être prise au sérieux, car cela peut influencer la productivité et l'engagement.

Y a-t-il des facilités de prise en charge des employés

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	20	68.97%
Non	11	31.03%

Une bonne prise en charge est perçue par la majorité, ce qui montre que l'entreprise met en place des mesures de soutien (ex : avantages sociaux, services). Les 31 % restants peuvent se sentir moins aidés, ce qui peut créer un sentiment d'injustice ou de frustration.

Votre travail est-il monotone et fatigant ?

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	16	55.17%
Non	15	44.83%

Interprétation détaillée : Plus de la moitié ressentent une forme de lassitude, ce qui peut engendrer de la démotivation, une baisse de performance, et un risque d'absentéisme ou de turnover. Cela peut nécessiter des actions pour rendre le travail plus varié, motivant, ou pour améliorer les conditions physiques.

Comment évaluez-vous votre relation avec votre supérieur ?

Réponse	Effectif	Pourcentage
Satisfait(e)	12	38.71%
Très satisfait(e)	9	29.03%
Neutre	6	19.35%
Insatisfait(e)	4	12.90%

Interprétation détaillée : La majorité entretient de bonnes relations avec leur supérieur, ce qui est essentiel pour un bon climat de travail. Cependant, le fait que près de 13 % soient insatisfaits peut être à l'origine de conflits, de démotivation ou d'absentéisme.

Recevez-vous suffisamment de reconnaissance de vos collègues ?

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	12	38.71%
Parfois	12	38.71%
Non	7	22.58%

Interprétation détaillée : Une reconnaissance suffisante est importante pour la motivation. Ici, 22,58 % ne se sentent pas reconnus, ce qui peut générer un sentiment d'isolement et une baisse d'engagement.

Les managers communiquent-ils régulièrement avec les employés ?

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	16	51.61%
Parfois	13	41.94%
Non	2	6.45%

Interprétation détaillée : La communication est bien perçue, ce qui favorise la transparence et la cohésion. Le faible pourcentage de « non » montre qu'il y a peu de défaillance à ce niveau.

Pensez-vous qu'il y a un bon équilibre entre travail et vie personnelle ?

Réponse	Effectif	Pourcentage
Plus ou moins	12	38.71%
Oui	11	35.48%
Non	8	25.81%

Interprétation détaillée : L'équilibre est un point sensible : un tiers seulement est satisfait, un autre tiers est mitigé, et un quart est insatisfait. Cela peut avoir un impact négatif sur la santé mentale et la motivation

Souhaitez-vous apprendre ou développer de nouvelles compétences ?

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	26	83.87%
Non	5	16.13%

Interprétation détaillée : L'envie de progresser est très forte, ce qui est un levier important pour l'entreprise. Cela indique que des formations ou plans de développement pourraient avoir un fort impact positif

Le travail en équipe est-il efficace dans votre entreprise ?

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	19	61.29%
Plus ou moins	9	29.03%
Non	3	9.68%

Interprétation détaillée : La collaboration est perçue comme efficace pour une majorité, mais un tiers est mitigé ou insatisfait. Améliorer la communication et la cohésion peut renforcer l'efficacité

Vos suggestions sont-elles écoutées lors des réunions ou discussions ?

Réponse	Effectif	Pourcentage
Parfois	14	46.67%
Oui	13	43.33%
Non	4	10.00%

Interprétation détaillée : Une grande majorité se sent écoutée, ce qui encourage l'implication. Cependant, le sentiment d'être ignoré chez 10 % peut freiner la participation

Recevez-vous des rappels ou avertissements en cas de retard ?

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	26	83.87%
Non	5	16.13%

Interprétation détaillée : La présence est contrôlée strictement, ce qui peut être un facteur de discipline mais aussi de stress

Aimez-vous la nature de votre travail ?

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	17	54.84%
Plus ou moins	13	41.94%
Non	1	3.23%

Interprétation détaillée : La moitié aime leur travail, mais une large proportion est indécise. Cela peut indiquer un manque de motivation ou d'intérêt profond pour les tâches réalisées.

Combien de fois avez-vous été absent au cours des 6 derniers mois

Réponse	Effectif	Pourcentage
Aucun	11	35.48%
De 1 à 3 jours	9	29.03%
De 4 à 7 jours	8	25.81%
Plus de 7 jours	3	9.68%

Interprétation détaillée : Le taux d'absentéisme est élevé, ce qui peut indiquer un problème de motivation ou des conditions de travail à améliorer

Quelle est la raison de votre absence ?

Réponse	Effectif	Pourcentage
Raisons personnelles	10	41.67%
Maladie	9	37.50%

Démotivation	3	12.50%
Stress	2	8.33%

Interprétation détaillée : La démotivation représente une part non négligeable des absences, un signal fort à prendre en compte.

Pensez-vous que l'environnement de travail ou le manque de reconnaissance affecte votre présence ?

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	16	53.33%
Non	9	30.00%
Peut être	5	16.67%

Interprétation détaillée : Plus de la moitié reconnaît que le manque de reconnaissance ou un mauvais environnement affectent leur présence, soulignant l'importance du climat social.

Parfois, j'ai envie de m'absenter sans raison médicale

Réponse	Effectif	Pourcentage
Jamais	9	29.03%
Parfois	8	25.81%
Souvent	8	25.81%
Rarement	6	19.35%

Interprétation détaillée : Cela montre un mal-être latent qui pourrait déboucher sur des absences injustifiées.

Quand je suis démotivé, j'ai tendance à :

Réponse	Effectif	Pourcentage
Travailler normalement	13	41.94%
M'absenter	8	25.81%
Ralentir	7	22.58%
Autre	3	9.68%

Interprétation détaillée : La démotivation impacte fortement la productivité, avec presque la moitié des employés concernés.

Pourquoi certains collègues s'absentent-ils souvent

Réponse	Effectif	Pourcentage
Raisons de santé	13	41.94%
Manque de reconnaissance	8	25.81%

Pour fuir la pression	6	19.35%
Habitude	4	12.90%

Interprétation détaillée : Le manque de reconnaissance et la pression sont des facteurs importants, souvent négligés par les managers.

Pensez-vous que certaines absences sont une forme de protestation silencieuse ?

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	14	46.67%
Peut être	9	30.00%
Non	7	23.33%

Interprétation détaillée : L'absentéisme est parfois utilisé comme moyen d'exprimer un mécontentement, ce qui est un avertissement pour l'entreprise.

Comment peut-on réduire l'absentéisme ?

Réponse	Effectif	Pourcentage
Améliorer les conditions	12	40.00%
Changer le style de management	6	20.00%
Politique de présence stricte.	5	16.67%
Offrir des incitations	5	16.67%
Autre	2	6.67%

Interprétation détaillée : La priorité doit être donnée à l'amélioration des conditions de travail et au management pour agir durablement.

Je ne fais que ce qui est attendu de moi

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	18	58.06%
Non	7	22.58%
Neutre	2	6.45%
Tout à fait d'accord	2	6.45%
Pas du tout d'accord	1	3.23%
Oui;Non	1	3.23%

Interprétation détaillée : Plus de la moitié réalise juste le minimum, signe d'engagement limité. Cela peut refléter un désengagement, souvent appelé « quiet quitting ».

Je n'assume pas de responsabilités supplémentaires

Réponse	Effectif	Pourcentage
Non	12	38.71%
Oui	11	35.48%
Pas du tout d'accord	3	9.68%
Neutre	3	9.68%
Tout à fait d'accord	2	6.45%

Interprétation détaillée : Une partie significative refuse d'aller au-delà de ses missions, ce qui peut freiner la dynamique d'équipe et l'innovation.

Je ne propose pas d'idées pour améliorer le travail

Réponse	Effectif	Pourcentage
Non	15	48.39%
Neutre	6	19.35%
Oui	6	19.35%
Pas du tout d'accord	3	9.68%
Tout à fait d'accord	1	3.23%

Interprétation détaillée: La moitié participe activement à l'amélioration, mais une minorité reste passive ou démotivé

J'évite de prendre des initiatives

Réponse	Effectif	Pourcentage
Non	10	32.26%
Neutre	8	25.81%
Oui	8	25.81%
Pas du tout d'accord	3	9.68%
Tout à fait d'accord	2	6.45%

Interprétation détaillée: Le climat ne favorise pas suffisamment la prise d'initiative, ce qui peut ralentir les progrès et l'adaptation.

Je ne participe pas à des activités en dehors de mes fonctions

Réponse	Effectif	Pourcentage
Non	15	48.39%
Oui	11	35.48%
Neutre	2	6.45%
Pas du tout d'accord	2	6.45%
Oui;Non	1	3.23%

Interprétation détaillée : Le faible engagement extra-professionnel peut refléter un manque de motivation ou un climat peu propice à la cohésion.

Je ne communique qu'en cas de nécessité

Réponse	Effectif	Pourcentage
Non	17	54.84%
Oui	6	19.35%
Pas du tout d'accord	3	9.68%
Neutre	3	9.68%
Non;Neutre	1	3.23%
Non;Tout à fait d'accord	1	3.23%

Interprétation détaillée : Le faible engagement extra-professionnel peut refléter un manque de motivation ou un climat peu propice à la cohésion.

Je cherche à améliorer mes compétences

Réponse	Effectif	Pourcentage
Non	16	53.33%
Neutre	5	16.67%
Pas du tout d'accord	4	13.33%
Oui	3	10.00%
Tout à fait d'accord	2	6.67%

Plus de la moitié des répondants indiquent ne pas chercher à améliorer leurs compétences.

Cela peut indiquer une démotivation, un désintérêt ou une absence d'incitation à se perfectionner.

Ces personnes peuvent estimer que leurs compétences actuelles sont suffisantes pour leur poste, ou qu'il n'y a pas de perspectives d'évolution.

Neutre (16,67 % - 5 répondants)

Ces répondants ne se positionnent pas clairement, ce qui peut signifier :

- Une incertitude quant à l'importance du développement professionnel.
- Un manque d'information ou d'opportunités de formation.

Pas du tout d'accord (13,33 % - 4 répondants)

- Ces répondants affirment ne pas être d'accord avec le fait de ne pas chercher à améliorer leurs compétences.
- Ils sont potentiellement les plus motivés à s'améliorer mais ne trouvent peut-être pas les ressources ou le soutien nécessaire.

Oui (10,00 % - 3 répondants)

- Ces répondants reconnaissent explicitement ne pas chercher à s'améliorer, ce qui peut indiquer :
 - Un désintérêt total pour la formation ou le développement personnel.
 - Une absence de perspectives de carrière.

Tout à fait d'accord (6,67 % - 2 répondants)

- Ce groupe est le plus préoccupant, car il est convaincu qu'il n'est pas nécessaire de s'améliorer.
- Ce comportement peut être lié à une démotivation profonde, un épuisement professionnel ou une absence totale de reconnaissance.

1. Représentativité de l'échantillon

L'échantillon étudié est composé de 31 participants, ce qui constitue une taille relativement limitée mais suffisante pour obtenir des tendances générales. Pour évaluer la représentativité de cet échantillon, nous analysons les variables sociodémographiques suivantes : sexe, âge, situation familiale, niveau d'études, ancienneté et poste occupé.

1.1. Répartition par sexe

- Masculin : 56,67 % (17 participants)
- Féminin : 43,33 % (14 participants)

Interprétation : La répartition par sexe montre une légère majorité masculine, mais le ratio reste assez équilibré. Cela permet d'obtenir des perspectives potentiellement différentes sur la perception des conditions de travail, le management et l'absentéisme.

1.2. Répartition par âge

- De 35 à 44 ans : 48,39 % (15 participants)
- 45 ans et plus : 32,26 % (10 participants)
- De 25 à 34 ans : 16,13 % (5 participants)
- Moins de 25 ans : 3,23 % (1 participant)

Interprétation : La majorité des répondants (80,65 %) a plus de 35 ans, ce qui indique une population majoritairement expérimentée. La faible proportion de jeunes (3,23 %) peut limiter les perspectives de renouvellement des effectifs et restreindre les perceptions concernant l'évolution des compétences ou l'innovation.

1.3. Situation familiale

- Marié : 74,19 % (23 participants)
- Célibataire : 22,58 % (7 participants)
- Veuf(ve) : 3,23 % (1 participant)

Interprétation : La forte proportion de personnes mariées suggère des attentes élevées en matière de stabilité professionnelle et d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. La structure familiale peut également influencer les perceptions de l'environnement de travail et la gestion du stress.

1.4. Niveau d'études

- Études universitaires : 57,14 % (16 participants)
- Bac ou moins : 42,86 % (12 participants)

Interprétation : Un niveau d'études globalement élevé est constaté, ce qui peut influencer les attentes en matière de développement professionnel et de reconnaissance des compétences. Cependant, une proportion importante (42,86 %) n'a pas suivi d'études supérieures, ce qui peut générer des écarts dans les attentes et les perceptions.

1.5. Ancienneté dans l'entreprise

- Plus de 10 ans : 66,67 % (20 participants)
- De 1 à 6 ans : 26,67 % (8 participants)

- Moins d'un an : 6,67 % (3 participants)

Interprétation : La majorité des répondants est présente dans l'entreprise depuis plus de 10 ans. Cela suggère une forte fidélité, mais également un risque potentiel de routine et de démotivation si des actions de renouvellement ou de stimulation ne sont pas mises en place.

1.6. Poste occupé

- Chef de service : 3,23 % (1 participant)
- Employés de terrain : 96,77 % (30 participants)

Interprétation : La très faible représentation des cadres dans cet échantillon signifie que les perceptions recueillies reflètent principalement le point de vue des employés de terrain. Les attentes et ressentis des managers risquent de ne pas être suffisamment représentés.

La représentativité de l'échantillon peut être jugée acceptable en termes de diversité des profils, mais des efforts devraient être faits pour inclure davantage de jeunes employés et de cadres afin de recueillir une vision plus holistique des dynamiques organisationnelles.

2. Analyse de la Fiabilité Calcul de l'Alpha de Cronbach

L'Alpha de Cronbach est un indicateur statistique permettant d'évaluer la cohérence interne des items d'un questionnaire. Cette analyse repose sur trois niveaux d'évaluation de la cohérence interne à partir du questionnaire étudié. Pour ce calcul, nous utiliserons SPSS 25. Les résultats obtenus sont les suivantes :

1. Fiabilité du questionnaire dans son ensemble (30 items)

- **Alpha de Cronbach : 0,779**
- **Interprétation :** Ce coefficient indique une **bonne fiabilité interne**. Cela signifie que les 30 items évaluent un même concept de manière cohérente, tel que l'engagement, le comportement au travail ou la satisfaction globale. Ce score dépasse le seuil de 0,7, souvent retenu comme acceptable.
- **2. Fiabilité pour les items relatifs à l'environnement de travail et à l'absentéisme (23 items)**
- **Alpha de Cronbach : 0,696**

- **Interprétation** : Cette valeur est **limite acceptable**. Elle suggère que certains items pourraient ne pas être homogènes avec le reste. Une révision ou un regroupement plus rigoureux pourrait améliorer la cohérence interne de cette sous-échelle.

3. Fiabilité des items du deuxième axe : la démission silencieuse (7 items)

- **Alpha de Cronbach : 0,762**
- **Interprétation** : Cette sous-échelle présente une **bonne fiabilité**. Malgré un nombre réduit d'items, le coefficient supérieur à 0,75 montre que les questions évaluent bien un concept commun — probablement le retrait psychologique ou le désengagement passif.

Tableau 6 Synthèse (classement du plus fiable au moins fiable)

Rang	Alpha de Cronbach	Nombre d'items	Interprétation
1	0,779	30	Bonne fiabilité globale
2	0,696	7	Bonne fiabilité sur un sous-ensemble
3	0,762	27	Fiabilité acceptable à améliorer

Section 03 : Analyse croisée entre l'absentéisme et la démission silencieuse en fonction des variables démographiques et motivationnelles

Dans ce volet, nous cherchons à comprendre plus en profondeur les phénomènes de l'absentéisme et de la démission silencieuse (quiet quitting) à travers une analyse croisée reliant le taux d'absences et les comportements de démission silencieuse d'une part, et un ensemble de variables clés d'autre part, telles que le sexe, l'âge, l'ancienneté, le niveau d'études, le sentiment de reconnaissance et la motivation. Cette analyse vise à offrir une interprétation plus approfondie de leurs causes, ainsi qu'à révéler les liens potentiels entre ces deux phénomènes, considérés comme deux formes de retrait du salarié, soit de manière directe (par l'absentéisme), soit de manière indirecte (par le désengagement effectif malgré la présence physique).

1. Analyse croisée de l'absentéisme.

1. Sexe × Taux d'Absentéisme.

Catégorie	aucun	de 1 à 3 jours	de 4 à 7 jours	plus de 7 jours	Total
Féminin	1	6	3	3	13
Masculin	9	3	5	0	17
Total	10	9	8	3	30

Interprétation : Les femmes représentent la majorité des cas d'absences longues (3 absences de 6+ jours contre 1 chez les hommes). Cela peut être interprété comme une conséquence d'un stress organisationnel plus élevé ou d'un conflit travail-vie personnelle plus marqué chez les femmes. Du point de vue du désengagement, cela traduit un niveau élevé de retrait émotionnel et comportemental.

2. Âge × Taux d'Absentéisme

Catégorie	aucun	de 1 à 3 jours	de 4 à 7 jours	plus de 7 jours	Total
45 ans et plus	2	3	4	1	10
De 25 à 34 ans	2	2	1	0	5
De 35 à 44 ans	7	3	3	2	15
Moins de 25 ans.	0	1	0	0	1
Total	11	9	8	3	31

Interprétation: Les jeunes (moins de 35 ans) ont tendance à des absences courtes et répétées.

Quant aux employés de plus de 35 ans, ils enregistrent des absences longues, ce qui peut indiquer une fatigue professionnelle ou physique, voire une baisse de motivation. De plus, cela reflète un manque de stabilité professionnelle et un sentiment d'insécurité dans l'emploi.

3. Ancienneté × Taux d'Absentéisme

Catégorie	aucun	de 1 à 3 jours	de 4 à 7 jours	plus de 7 jours	Total
Moins d'un an	1	1	0	0	2
Plus de 10 ans	8	5	5	2	20
de 1 à 6ans	2	2	3	1	8
Total	11	8	8	3	30

Interprétation: Plus l'ancienneté augmente, plus les absences longues deviennent fréquentes, les absences longues apparaissant surtout chez ceux ayant plus de 10 ans d'ancienneté.

Les nouveaux employés sont moins absents, probablement motivés par le désir de prouver leur valeur.

Quant aux employés plus anciens, leurs absences sont plus variées en durée et en fréquence.

4. Niveau d'étude × Taux d'Absentéisme

Catégorie	aucun	de 1 à 3 jours	de 4 à 7 jours	plus de 7 jours	Total
Bac ou moins.	3	2	5	2	12
Études universitaires	7	6	2	1	16
Total	10	8	7	3	28

Interprétation : Les diplômés de l'enseignement supérieur s'absentent moins, tandis que les absences longues sont fréquentes chez ceux ayant un niveau d'instruction plus faible.

Cela suggère que les employés moins qualifiés peuvent souffrir de **conditions de travail pénibles**, ce qui entraîne un taux d'absentéisme plus élevé.

5. Manque de reconnaissance × Taux d'Absentéisme

Catégorie	aucun	de 1 à 3 jours	de 4 à 7 jours	plus de 7 jours	Total
Oui	7	2	2	1	12
Parfois	3	4	5	0	12
Non	1	3	1	2	7

Interprétation : Les employés qui se sentent reconnus par leurs collègues s'absentent moins. Ceux qui reçoivent une reconnaissance parfois ont des absences modérées, tandis que ceux qui ne se sentent pas reconnus ont plus d'absences longues. La reconnaissance renforce l'engagement et réduit l'absentéisme, il est donc important de promouvoir une culture de valorisation au travail

6. Manque de motivation × Taux d'Absentéisme

Reaction a la motivation	aucun	de 1 à 3 jours	de 4 à 7 jours	plus de 7 jours	Total
Travailler normalement	5	2	3	1	11
ralentir	2	3	2	0	7
M'absenter	1	2	2	2	7
autre	0	2	1	0	3

Interprétation : Les employés qui continuent à travailler malgré un manque de motivation s'absentent rarement, ce qui reflète un fort engagement.

Ceux qui ralentissent le rythme de travail montrent une forme de retrait sans forcément s'absenter. Les employés qui choisissent de s'absenter en cas de démotivation sont les plus susceptibles d'avoir des absences prolongées, ce qui reflète un désengagement progressif ou une démission silencieuse.

La perte de motivation est clairement liée à une augmentation de l'absentéisme ou à une baisse de performance.

- **Analyse générale de l'absentéisme**

L'analyse croisée des données révèle que l'absentéisme n'est pas un phénomène aléatoire, mais bien influencé par plusieurs facteurs personnels, professionnels et organisationnels.

Tout d'abord, on remarque que les femmes enregistrent davantage d'absences de longue durée que les hommes. Cela peut être lié à une charge mentale plus importante, des difficultés à concilier vie professionnelle et personnelle, ou un stress organisationnel plus marqué. Ce type d'absence peut traduire un désengagement émotionnel ou une forme de retrait silencieux.

En ce qui concerne l'âge, les plus jeunes (moins de 35 ans) sont davantage sujets à des absences courtes et répétées. À l'inverse, les employés plus âgés (plus de 35 ans) ont tendance à s'absenter plus longtemps, ce qui pourrait indiquer une usure professionnelle, une fatigue physique ou mentale, ou une baisse de motivation.

Du point de vue de l'ancienneté, les nouveaux employés s'absentent rarement, probablement motivés par l'envie de prouver leur valeur. En revanche, les employés ayant plus de 10 ans d'ancienneté présentent plus d'absences, notamment de longue durée. Cela pourrait refléter un essoufflement ou une lassitude progressive vis-à-vis du travail.

Le niveau d'études joue également un rôle : les absences longues sont plus fréquentes chez les employés ayant un niveau de formation plus faible. Ce constat pourrait être lié à des conditions de travail plus pénibles, un manque de perspectives d'évolution ou un sentiment de moindre reconnaissance.

Le sentiment de reconnaissance est un autre facteur déterminant. Les employés qui ne se sentent pas reconnus par leurs supérieurs ou collègues ont tendance à s'absenter davantage, notamment pour des périodes prolongées. À l'inverse, la reconnaissance semble renforcer l'engagement et limiter l'absentéisme.

Enfin, le niveau de motivation influence clairement le comportement d'absentéisme. Certains continuent à travailler même sans motivation, d'autres ralentissent leur rythme, tandis qu'une partie choisit de s'absenter pour faire face à ce manque d'envie. Ce dernier groupe est le plus concerné par les absences longues, traduisant un désengagement profond ou une "démission silencieuse".

2. Analyse croisée Quiet Quitting

1. Niveau d'études vs Score Quiet Quitting

Niveau d'études	Pas du tout d'accord	Non	Neutre	Oui	Tout à fait d'accord	Total
Bac ou moins	0	0	7	6	0	13
Études universitaires	2	2	7	4	3	18
Total	2	2	14	10	3	31

Interpretation: Les répondants ayant un niveau 'Bac ou moins' sont surtout neutres ou d'accord. À l'inverse, ceux avec un niveau universitaire présentent des réponses plus polarisées, ce qui indique une perception plus contrastée du phénomène.

2. Perception de l'environnement de travail vs Score Quiet Quitting

Environnement de travail	Pas du tout d'accord	Non	Neutre	Oui	Tout à fait d'accord	Total
Bonne	2	2	9	3	2	18
Satisfaisante	0	0	5	6	1	12
Mauvaise	0	0	0	1	0	1
Total	2	2	14	10	3	31

Interpretation : Les salariés ayant un environnement “satisfaisant” ont tendance à exprimer davantage d'accord avec le quiet quitting. Ceux dans un environnement “bon” restent principalement neutres.

3. Facilitation de prise en charge des employés vs Score Quiet Quitting

	Pas du tout d'accord	Non	Neutre	Oui	Tout à fait d'accord	Total
Oui	2	1	12	4	3	22
Non	0	1	2	6	0	9
Total	2	2	14	10	3	31

Interpretation: en l'absence de facilités, les salariés sont davantage en accord avec les comportements de quiet quitting. La présence de facilités semble encourager une posture plus neutre.

4. Travail monotone et fatigant vs Score Quiet Quitting

Travail monotone/fatigant	Pas du tout d'accord	Non	Neutre	Oui	Tout à fait d'accord	Total
Oui	1	1	5	8	3	18
Non	1	1	9	2	0	13
Total	2	2	14	10	3	31

Interpretation : Les personnes trouvant leur travail monotone et fatigant sont plus nombreuses à être d'accord avec des comportements de quiet quitting. Ceux qui ne le trouvent pas ainsi sont plutôt neutres.

5. Score "Quite Quitting" × Recevez-vous suffisamment de reconnaissance de vos collègues ?

Score "Quite Quitting"	Oui	Non	Parfois	Total
Pas du tout d'accord	2	0	0	2
Non	2	0	0	2
Neutre	7	1	6	14
Oui	0	6	4	10
Tout à fait d'accord	1	0	2	3
Total	12	7	12	31

Interprétation : Les employés ayant un score élevé de « quite quitting » déclarent rarement recevoir de la reconnaissance, ce qui montre un lien clair entre manque de reconnaissance et désengagement. En revanche, ceux qui sont plus engagés signalent recevoir parfois ou souvent de la reconnaissance. On remarque aussi une certaine ambiguïté chez les personnes neutres, qui ont des réponses plus réparties. Cela confirme que la reconnaissance au travail est un facteur clé pour maintenir l'engagement.

6. Score "Quite Quitting" × Pensez-vous qu'il y a un bon équilibre entre travail et vie personnelle ?

Score "Quite Quitting"	Oui	Non	Plus ou moins	Total
Pas du tout d'accord	1	0	1	2
Non	1	0	1	2
Neutre	7	2	5	14
Oui	1	5	4	10
Tout à fait d'accord	1	1	1	3
Total	11	8	12	31

Interprétation : Le tableau montre que les employés avec un score élevé de « quite quitting » (qui répondent « Oui » ou « Tout à fait d'accord ») ressentent souvent un mauvais équilibre entre travail et vie personnelle, puisque parmi eux 5 répondent « Non » et 4 « Plus ou moins », contre seulement 1 « Oui ». En revanche, ceux ayant un

score faible (réponses « Pas du tout d'accord » ou « Non ») perçoivent majoritairement un bon équilibre, aucun ne répondant « Non » et privilégiant plutôt « Oui » ou « Plus ou moins ». La catégorie neutre présente des réponses variées, mais tend globalement vers une perception positive de l'équilibre.

7. Score "Quite Quitting" × Aimez-vous la nature de votre travail ?

Score "Quite Quitting"	Oui	Non	Plus ou moins	Total
Pas du tout d'accord	2	0	0	2
Non	2	0	0	2
Neutre	11	0	3	14
Oui	1	1	8	10
Tout à fait d'accord	1	0	2	3
Total	17	1	13	31

Interprétation : Le tableau montre que les employés ayant un score élevé de « quite quitting » (réponses « Oui » et « Tout à fait d'accord ») expriment en majorité une appréciation mitigée de la nature de leur travail. La plupart d'entre eux répondent « Plus ou moins », et quelques-uns seulement déclarent aimer leur travail. Cela suggère que, malgré leur implication apparente, ces employés sont insatisfaits ou ambivalents vis-à-vis du contenu même de leur poste.

En revanche, les employés ayant un score faible de « quite quitting » (réponses « Pas du tout d'accord » et « Non ») déclarent tous apprécier leur travail (« Oui » à 100 %), ce qui indique une corrélation entre un faible désengagement et une relation positive à la nature du travail. Les employés neutres montrent également une tendance forte à apprécier leur travail

8. Score "Quite Quitting" × Vos suggestions sont-elles écoutées lors des réunions ?

Score "Quite Quitting"	Oui	Non	Parfois	Total
Pas du tout d'accord	2	0	0	2
Non	2	0	0	2
Neutre	9	1	4	14
Oui	1	2	7	10
Tout à fait d'accord	0	0	3	3
Total	14	3	14	31

Interprétation : Parmi les employés ayant un score faible de quite quitting (« Pas du tout d'accord » et « Non »), 100 % déclarent que leurs suggestions sont écoutées (« Oui »). Aucun ne répond « Parfois » ou « Non », ce qui montre un lien clair entre faible désengagement et sentiment d'écoute. Dans le groupe neutre, sur 14 personnes, 9 disent que leurs idées sont écoutées, 4 « Parfois » et 1 « Non ». Cela montre une perception globalement positive mais plus nuancée que celle des moins désengagés.

En revanche, chez les employés ayant un score élevé de quite quitting (« Oui » et « Tout à fait d'accord »), la majorité ne se sentent pas systématiquement écoutés. Sur 13 personnes, seules 1 disent « Oui », 10 répondent « Parfois » (7 + 3), et 2 déclarent que leurs suggestions ne sont pas prises en compte (« Non »).

9. Score "Quite Quitting" × Comment évaluez-vous votre relation avec votre supérieur ?

Score "Quite Quitting"	Satisfait(e)	Très satisfait(e)	Insatisfait(e)	Neutre	Total
Pas du tout d'accord	1	1	0	0	2
Non	0	1	0	1	2
Neutre	6	6	2	0	14
Oui	4	0	2	4	10
Tout à fait d'accord	1	1	0	1	3
Total	12	9	4	6	31

Interprétation : Parmi les employés ayant un faible score de quiet quitting (« Pas du tout d'accord » et « Non »), 3 sur 4 (soit 75 %) se disent satisfaits ou très satisfaits de leur relation avec leur supérieur, et aucun ne se dit insatisfait. Cela suggère une relation hiérarchique généralement positive pour les moins désengagés.

Dans le groupe neutre, les avis sont globalement très positifs : 12 sur 14 (soit 86 %) se déclarent satisfaits ou très satisfaits, seuls 2 se disent insatisfaits. Ce groupe semble globalement bien encadré.

En revanche, chez les employés ayant un score élevé de quiet quitting (« Oui » et « Tout à fait d'accord »), les perceptions sont plus dispersées : seulement 5 sur 13 (38 %) se déclarent satisfaits ou très satisfaits, tandis que 2 sont insatisfaits et 5 expriment une relation neutre.

- **l'analyse général du Quiet Quitting :**

L'analyse des différentes variables révèle plusieurs liens significatifs avec le quiet quitting :

- Niveau d'études : Les salariés avec un niveau universitaire affichent des opinions plus polarisées, tandis que ceux avec un niveau bac ou moins sont plutôt neutres ou modérément d'accord. Cela reflète une perception plus nuancée du phénomène chez les plus diplômés.
- Perception de l'environnement de travail : Les employés jugent davantage le quiet quitting acceptable dans un environnement « satisfaisant », alors qu'un environnement « bon » génère des réponses plus neutres.
- Facilitation de la prise en charge : L'absence de soutien accentue l'adhésion au quiet quitting, tandis que sa présence favorise une position plus modérée.
- Travail monotone et fatigant : Ceux qui trouvent leur travail répétitif ou épuisant tendent à adopter des attitudes de désengagement, contrairement à ceux qui ne le perçoivent pas ainsi.

- Reconnaissance entre collègues : Le manque de reconnaissance est clairement lié à un score élevé de quiet quitting. À l'inverse, les employés qui se sentent valorisés sont généralement moins désengagés.
- Équilibre vie professionnelle / vie personnelle : Un mauvais équilibre est associé à une forte tendance au retrait discret. Les employés engagés perçoivent majoritairement un bon équilibre.
- Nature du travail : L'appréciation du travail est fortement liée à l'engagement. Ceux qui aiment leur travail sont moins enclins au quiet quitting, tandis que les plus désengagés ont une relation plus ambivalente à leur poste.
- Écoute des suggestions : Le sentiment d'être écouté est un facteur clé : les moins désengagés déclarent que leurs suggestions sont prises en compte, alors que les plus désengagés ressentent un manque d'écoute.
- Relation avec le supérieur : Une bonne relation hiérarchique est un indicateur de faible désengagement. À l'inverse, une relation neutre ou insatisfaisante est plus fréquente chez les employés au score élevé de quiet quitting.

Section 04 : interprétation des résultats

Tableau 7 Tableau croisé absentéisme VS score quiet quitting

Absentéisme	Pas du tout d'accord	Non	Neutre	Oui	Tout à fait d'accord	Total
Aucun	1	0	7	1	2	11
1 à 3 jours	1	1	2	4	1	9
4 à 7 jours	0	0	4	4	0	8
Plus de 7 jours	0	1	1	1	0	3
Total	2	2	14	10	3	31

Interpretation: On observe que les personnes ayant un absentéisme faible à modéré (1 à 7 jours) ont tendance à être plutôt d'accord avec l'idée que cela peut refléter une démission silencieuse. En revanche, ceux qui ne s'absentent jamais sont majoritairement neutres. Les cas d'absentéisme élevé (plus de 7 jours) sont peu nombreux, ce qui rend l'interprétation moins claire.

Globalement, il y a une tendance modérée à associer l'absentéisme à la démission silencieuse, mais beaucoup de répondants restent hésitants (neutres).

1. Test des hypothèses

- **hypothèses à tester :**

- Hypothèse 1 (H1) :
 - L'absentéisme au travail reflète une diminution de l'engagement professionnel et augmente la probabilité d'adopter un comportement de démission silencieuse.
- Hypothèse 2 (H2) :
 - L'absentéisme au travail et la démission silencieuse sont des phénomènes indépendants et distincts dans le cadre du désengagement professionnel.

2.1. Test Khi² croisé :

Variable 1 : Niveau d'absentéisme (Aucun, 1-3 jours, 4-7 jours, Plus de 7 jours)

Variable 2 : Niveau d'adoption du comportement de démission silencieuse (Pas du tout d'accord, Non, Neutre, Oui, Tout à fait d'accord)

Tableau 8: Résultats du test χ^2 d'indépendance

	valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	12,967a	12	,371
Rapport de vraisemblance	14,718	12	,257
Association linéaire par linéaire	,000	1	,995

N d'observations valides 31

a. 20 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,19.

- Valeur du χ^2 de Pearson : 12,967 (ddl = 12, p = 0,371)
- Rapport de vraisemblance : 14,718 (ddl = 12, p = 0,257)
- Association linéaire par linéaire : 0,000 (ddl = 1, p = 0,995)
- Nombre d'observations valides : 31
- Note : 20 cellules (100%) ont un effectif théorique inférieur à 5.

2.1.2. Interprétation statistique :

La valeur du χ^2 observée (12,967) est inférieure à la valeur critique ($\approx 21,03$ pour ddl=12 au seuil 5%), donc on ne rejette pas l'hypothèse nulle (H_0) d'absence d'association significative entre l'absentéisme et l'adoption du comportement de démission silencieuse.

2.2. Conclusion du test :

- Hypothèse 1 : non confirmée par les données.
- Hypothèse 2 : validée par l'absence d'association statistique

3. Discussion des résultats

L'étude de terrain réalisée au sein de Naftal – District de distribution de carburant à Tiaret a permis d'apporter une analyse concrète et approfondie des deux phénomènes que sont l'absentéisme au travail et la démission silencieuse (Quiet Quitting), en s'appuyant à la fois sur des entretiens qualitatifs avec les responsables et sur des questionnaires quantitatifs distribués à un échantillon de salariés. Ces données ont abouti à un ensemble de constats importants, qui rejoignent partiellement les dimensions théoriques évoquées précédemment.

- **Les facteurs explicatifs de l'absentéisme**

Les résultats ont montré que l'absentéisme n'est pas un comportement aléatoire ou isolé, mais plutôt la conséquence d'un ensemble de facteurs imbriqués, à la fois personnels et organisationnels.

Sur le plan personnel, des éléments tels que la maladie, l'épuisement physique ou psychologique, le stress chronique et les problèmes familiaux sont apparus comme des causes directes d'absences. Certains employés utilisent les congés maladie de façon répétée, soit pour des raisons médicales réelles, soit comme mécanisme d'évitement du stress professionnel.

Sur le plan organisationnel, les principaux facteurs identifiés sont :

La monotonie des tâches quotidiennes, générant un sentiment d'ennui et une perte de motivation.

Le manque de reconnaissance des efforts fournis, mentionné par environ un quart des répondants.

La mauvaise qualité des relations avec la hiérarchie directe, créant un climat de tension.

La surcharge de travail mal répartie, notamment lorsqu'il faut compenser l'absence de collègues.

Il est également à noter que les absences longues ou fréquentes sont plus marquées chez les employés ayant une ancienneté élevée ou un niveau de formation faible, ce qui traduit

une forme de lente usure professionnelle, marquée par une perte progressive de lien avec l'activité professionnelle.

- **Les facteurs explicatifs de la démission silencieuse (Quiet Quitting)**

La démission silencieuse ne signifie pas que l'employé quitte son poste, mais plutôt qu'il se désengage psychologiquement en se limitant strictement aux tâches minimales exigées, sans initiative, implication ou volonté de s'investir davantage.

Les résultats du questionnaire ont mis en évidence plusieurs facteurs déclencheurs majeurs de ce type de comportement :

La routine professionnelle et l'absence de diversité des tâches, menant à une forme d'apathie professionnelle.

Le manque de reconnaissance morale de la part des supérieurs ou des collègues, engendrant un sentiment d'inutilité.

L'absence d'écoute ou de prise en compte des suggestions des employés, provoquant un sentiment d'exclusion.

Le manque d'opportunités d'évolution professionnelle ou de formation continue, qui fige les perspectives.

Le déséquilibre entre la vie personnelle et professionnelle, générant une fatigue psychologique constante.

Ces facteurs contribuent à créer un climat d'insatisfaction chronique, poussant certains salariés à se replier sur eux-mêmes, en réduisant leur implication à son strict minimum, tout en restant physiquement présents.

- **Le lien entre absentéisme et démission silencieuse**

L'entretien avec la responsable des ressources humaines a révélé une conviction managériale selon laquelle certains employés qui présentent un comportement de démission silencieuse sont également ceux qui s'absentent le plus fréquemment,

notamment via des congés maladie prolongés, utilisés parfois comme moyen d'évasion face à un environnement de travail démotivant.

Cette lecture a été en partie confirmée par l'analyse descriptive des données, qui a montré certaines similitudes entre les deux types de retrait professionnel (physique et psychologique).

Cependant, les résultats statistiques issus de l'analyse du questionnaire ont fourni une vision différente : le test du χ^2 a révélé qu'il n'existe aucune corrélation statistiquement significative entre le niveau d'absentéisme et le niveau de démission silencieuse ($p = 0,371$). Autrement dit, un salarié peut être très présent physiquement tout en étant désengagé mentalement, et inversement.

Cette disparité entre l'analyse qualitative et les données quantitatives peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

La taille réduite de l'échantillon, qui limite la généralisation des résultats.

La réticence des employés à exprimer ouvertement leur désengagement, par crainte de représailles.

La nature invisible et subtile de la démission silencieuse, qui échappe souvent aux outils d'évaluation traditionnels.

Ainsi, cette situation met en évidence la complexité du phénomène de désengagement professionnel, où l'absentéisme et la démission silencieuse sont deux formes distinctes mais complémentaires d'un même processus :

L'absentéisme constitue un retrait visible, souvent quantifiable et suivi administrativement.

La démission silencieuse est un retrait invisible, plus pernicieux, qui nécessite des méthodes d'observation fines et centrées sur la motivation et l'engagement.

Par conséquent, se baser uniquement sur les taux d'absentéisme pour diagnostiquer le désengagement est insuffisant. Il est impératif d'intégrer des indicateurs psychologiques,

comportementaux et relationnels, pour dresser un portrait complet de la situation professionnelle des employés, et ainsi mettre en place des stratégies de prévention adaptées.

Conclusion du chapitre

Cette étude de terrain a révélé la diversité et la complexité des manifestations du désengagement professionnel. Si l’absentéisme constitue un comportement visible, mesurable et facilement repérable, il ne peut, à lui seul, être considéré comme un indicateur fiable de la démission silencieuse. En effet, cette dernière passe souvent inaperçue, bien qu’elle puisse avoir un impact profond sur la dynamique d’équipe et la performance globale de l’organisation.

Les deux phénomènes — l’absentéisme et la démission silencieuse — partagent plusieurs facteurs explicatifs communs, notamment : la monotonie du travail, le manque de reconnaissance, l’absence de motivation, et les tensions relationnelles dans l’environnement professionnel. C’est pourquoi il est essentiel que les responsables des ressources humaines adoptent une **approche globale**, prenant en compte à la fois **les signaux visibles** (comme l’absentéisme) et **les indicateurs plus subtils** (comme le retrait psychologique ou l’absence d’initiative).

Conclusion

Conclusion générale

Le désengagement professionnel prend aujourd'hui plusieurs formes, dont deux particulièrement préoccupantes : l'absentéisme et le quiet quitting ou démission silencieuse. Dans cette recherche, nous avons choisi d'étudier la relation entre ces deux phénomènes au sein d'une entreprise algérienne du secteur de l'énergie, à savoir Naftal – Direction des carburants de Tiaret.

Notre objectif principal était de répondre à la question suivante :

Dans quelle mesure l'absentéisme peut-il être considéré comme un indicateur de la démission silencieuse, et quels sont les facteurs expliquant ce comportement dans le contexte organisationnel ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons adopté une approche méthodologique mixte, combinant une revue théorique et une étude de terrain basée sur des questionnaires et des entretiens semi-directifs. Notre étude s'est appuyée sur deux hypothèses principales :

Hypothèse 1 (H1) : L'absentéisme reflète une baisse de l'engagement professionnel et augmente la probabilité d'adopter un comportement de démission silencieuse.

Hypothèse 2 (H2) : L'absentéisme et la démission silencieuse sont deux phénomènes distincts du désengagement professionnel.

L'analyse des données recueillies nous a permis d'identifier plusieurs facteurs communs expliquant ces deux phénomènes, tels que : la monotonie des tâches, le manque de reconnaissance, l'absence de motivation, les tensions relationnelles et un déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Cependant, les analyses statistiques ont montré l'absence de lien statistiquement significatif entre le niveau d'absentéisme et le degré de démission silencieuse, ce qui nous a conduit à rejeter l'hypothèse 1 (H1) et à valider l'hypothèse 2 (H2).

Notre contribution consiste en une lecture croisée des dimensions visibles du désengagement (comme l'absentéisme) et de ses formes plus discrètes (comme le retrait psychologique). Nous avons ainsi souligné l'importance de prendre en compte les signaux faibles dans la gestion des ressources humaines, en complément des indicateurs traditionnels.

Les résultats obtenus ouvrent la voie à des recommandations pratiques, notamment :

L'adoption de mécanismes de reconnaissance plus équitables et transparents.

Le développement d'une culture managériale basée sur l'écoute et la participation.

La mise en place de programmes de formation et de valorisation des compétences.

Le renforcement de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle par des mesures concrètes (horaires flexibles, meilleure organisation du travail).

L'adoption d'une évaluation plus globale de l'engagement, incluant des indicateurs qualitatifs liés à la satisfaction et au bien-être au travail.

Comme beaucoup d'études, la nôtre présente certaines limites. La taille de l'échantillon, bien qu'adaptée à une première exploration, reste limitée pour une généralisation à l'ensemble du secteur. De plus, certains répondants ont pu minimiser leur niveau de désengagement, notamment en ce qui concerne la démission silencieuse, en raison de la nature implicite et sensible du phénomène.

Pour les recherches futures, il est conseillé de :

Réaliser une étude comparative entre la fonction publique et le secteur privé concernant la démission silencieuse et l'absentéisme.

Explorer les différences intergénérationnelles dans les facteurs de désengagement professionnel.

En conclusion, cette étude contribue à une meilleure compréhension des formes contemporaines de retrait professionnel, en insistant sur la complexité de leurs causes et la nécessité d'une gestion proactive, humaine et contextuelle.

Références Bibliographiques

Bibliographie

- (<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-08-27/china-s-top-court-says-excessive-996-work-culture-is-illegal>). (s.d.).
- (<https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx> . (2025, mars 26). Récupéré sur www.gallup.com.
- /workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx. (2025, mars 27). Récupéré sur (<https://www.gallup.com>).
- Adams, J. (1965). "Inequity in social exchange", in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press, 2, pp. 267-300.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity". *The journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422-436.
- Allam, Z. (2017). Employee disengagement: A fatal consequence to organization and its ameliorative measures. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), pp. 49-52.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). "Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice". *Organizational behavior and human decision processes*, 89 (1), pp. 947-965.
- ANACT Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. . (2018). *Comprendre le désengagement pour éclairer l'engagement au travail : une étude exploratoire des agents publics helvétiques*.
- Anact . (s.d.). *L'absentéisme : Outils et méthodes pour agir*. Réseau Éditions.
- Anand, A., Doll, J., & Ray, P. .(2023). "Drowning in silence: a scale development and validation of quiet quitting and quiet firing". *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743.
- Antoine, C. (2010). « *l'absentéisme dans les entreprises publiques ,cas des collectivités territoriales,*. gestion et management université de Reim: dumas.
- Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). "Quiet Quitting: Building a Comprehensive Theoretical Framework". *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15.
- arzouaga, s., taryn , j., & franco, g. (2023, novembre). quiet quitting: work effect in the post - pandemic work place. *european economics letters*, p. 951.
- atalay, m., & umut , d. (2023). quiet quitting :a new wine in an old bottle. *emerald insight*.
- ATSFAHA, d., & AFLIHAOU, s. (2019). *Impact de l'audit social sur la réduction du taux d'absentéisme et l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise. Cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager « ENIEM » « Unité cuisson »*. Tizi-Ouzou.
- Aubert, N. (2003). *Le coût du management : Déshumanisation du travail et résistances collectives*.
- aydin, E., & oznur, a. (2022, octobre 7-8). 5ème congrès international des débats critiques en sciences sociales. *a new term for an existing concept:quiet quitting -Aself-determination perspective*. BALIKESIR.
- AZAZGA, N., & IMSSISEN, S. (2018-2019). *l'analyse de l'absentéisme Cas de : CEVITAL de Bejaia*. Béjaia.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). "Organizational silence (basic concepts and its development factors)". *Ideal Type of management*, 1(1), pp. 47-58.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). "Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency". *Journal of vocational behavior*, 62(2), 341-356.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). "The job demands-resources model: State of the art".

- Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Belita, A., Mbindyo, p., & English, M. (. (s.d.). Absenteeism amongst health workers – developing a typology to support empiric work in low-income countries and characterizing reported associations. *BioMed Central*, 13(1).
- Bell, R., & Kennebrew, D. (2023). "What does Jean-Jacques Rousseau and Chester I. Barnard have to do with quiet quitting?". *American Journal of Management*, 23(1), 1-11.
- BENRAISS, L. (1999). *L'absentéisme : « phénomène à contrôler » cas des entreprises Marocaines*.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in Social Life*. (J. W. sons, Éd.) (1st Ed). New York.
- Boy, Y., & Sürmeli, M. (2023). "Quiet quitting: A significant risk for global healthcare". *Journal of global health*, 13, , 1-4.
- Bulut, M. B., Tanrıverdi, O., Tekeli, M. R., Yıldızeli, N., Ünal, N. N., & Çolak. (2024). "Unveiling the Hushed Rebellion! Exploring the Concept of Quiet Quitting in the Modern Workplace Development and Validation of Quiet Quitting Scale". *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 16(30), pp. 230-255.
- Campton, J., & Tham, A. &. (2023). Quiet Quitting Implications for Asian Businesses. *Asian Journal of Business Research*, 13(2), 128-134.
- Castel, D. (2016). *Satisfaction au travail*. In *Psychologie du travail et des organisations*. 379-382). Dunod.
- Craig, H. (2022, décembre 29). <https://www.psychologytoday.com/us/blog/articles-of-heterodoxy/202212/quiet-quitting-and-the-future-of-work>. Consulté le mars 27, 2025, sur <https://www.psychologytoday.com>.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review". *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Dean Jr, J. W., & Brandes, P. D. (1998). "Organizational cynicism". *Academy of Management review*, 23(2), pp. 341-352.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. ((2001)). "The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
- Demirel, O., Kürü, S. A., & & Kansoy, S. U. (2022). "Örgütsel sessizliğin örgütsel sinizme etkisinde örgütsel dışlanmışlığın aracılık rolü". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(1), 197-217.
- Denis, M. (2015). *L'absentiésme au travail de l'analyse à l'action* (éd. afnor).
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (éd. 15). Pearson Education.
- El Yacoubi, A., & Rascol, B. s. (2023, octobre 25-26). La démission silencieuse : une lecture amont du changement professionnel ». Octobre,. *34ème Congrès de l'AGRH*, 1-20. Corse, France,.
- ELSBACH, K. (1999, Janvier). An Expanded Model of Organizational Identification. *Research in Organizational Behavior*, 21, pp. 163-200.
- Esen, D. (2023). Quiet quitting in public institutions : A descriptive content analysis. *international journal of contemporary economics and administrative sciences*, 31, pp. 296-326.
- Formica, S., & sfodera, f. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions". *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), . 899-907.
- Fraser. TM,). é.-2. (1983). *Stress et satisfaction au travail étude critique*. Genève: Bureau international du travail.
- GALANIS, P., AGLAIA , K., IRENE, V., & OLGA SISKOU. (2023, octobre). THE QUIET QUITTING SCALE :DEVELOPMENT AND INITIAL VALIDATION. *AIMS public*

- health, 10(4), pp. 828-848.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the Covid-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity engagement, and stress". *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), 426-432.
- Gonsiorowska, M. ..., & Zięba, M. (. (2023). "Quiet Quitting and its Link With Knowledge Risks in Organizations – Theoretical Insights". . 7th edition of TAKE 2023 -Theory and Applications in the Knowledge Economy Conference, 28th-30th Juin, Sopot, Poland,, (pp. 310–319.).
- Goodman, P., & Friedman, A. (1971). "An examination of Adams' theory of inequity". *Administrative Science Quarterly*, 16(3), pp. 271-288.
- gullotta, D., & lili, I. (2022). beyond`risingtides`and `lyingg flat`:emrgent cultural practices among youthin urban china. *CLCWEB: comparative literature and cultrul*, 24.
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 35 (12), 4297-4312.
- Hancock, B., & Schaninger, B. (2022, july). The Great Attrition: Are you searching the right talent pools? *McKinsey Quarterly*, pp. 1-13.
- Harfoush, R. (2019). *Hustle and Float: Reclaim Your Creativity and Thrive in a World Obsessed with Work*. . New York : Diversion Books.
- Harrison, D. A., & Price, K. H. (2003). Context and consistency in absenteeism: Studying social and dispositional influences across multiple settings. 13(2), pp. 203–225.
- Harter, J. (2022). "Is quiet quitting real". *Gallup. com*. . Récupéré sur <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>.
- HASSINK, W. (2018, Septembre). *Comment réduire l'absentéisme au travail*. Récupéré sur IZA World of Labor: <https://wol.iza.org>
- Hertzberg, F. (. (1987). "One more time: How do you motivate employees? (Vol. 65).
- Hobfoll, S. E. (1989). "Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress". *American psychologist*, 44(3), pp. 513-524.
- Hobfoll, S. E., Tirone, V., Holmgreen, L., & Gerhart, J. (2016). Conservation of resources theory applied to major stress". .) (G. F. (Ed), Éd.) *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* , pp. 65–71.
- Homans, G. C. (1958). "Social behavior as exchange". *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.
- Hopkins, K. M., Cohen-Callow, A., Kim, H. J., & Hwang, J. (2010). "Beyond intent to leave: Using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare". . *Children and youth services review*, 32(10), pp. 1380-1387.
- <https://balencio.com/absenteisme-causes-consequences-et-solutions>. (2025, Avril 26). Récupéré sur <https://balencio.com>.
- <https://peoplespheres.com/fr/quiet-firing-les-lourdes-consequences-du-licenciement-silencieux>. (s.d.). Consulté le mars 25, 2025
- [https://teamupp.fr/Désengagement au travail](https://teamupp.fr/Désengagement%20au%20travail). (s.d.). Récupéré sur <https://teamupp.fr/>.
- <https://wellbeingjourney.fr/blog/Démission-silencieuse-au-travail-un-signal-d-alerte>. (s.d.). Consulté le Avril 26, 2025, sur <https://wellbeingjourney.fr>.
- J.Richard johnson, P. (2023). Whats new about quiet quitting (And what's not). *the transdisciplinary journal of management*, p. 3.
- Jahanzeb, S., De Clercq, D., & Fatima, T. (2021). Organizational injustice and knowledge hiding: the roles of organizational dis-identification and benevolence. *Management Decision*, 59(2), pp. 446-462.
- jingyi, z. (2022). 'ang ping'of chineese youth:origin tracing and social identity survey. *academic journal of humanities & social sciences*, 5, 6-12.
- Johnston, L. G., & Sabin, K. (2010). Échantillonnage déterminé selon les répondants pour les

- populations difficiles à joindre. *Methodological Innovations Online*, 5(2), 38 -48.
- Karrani, M. A., Bani-Melhem, S., & Mohd-Shamsudin, F. (2024). Employee quiet quitting behaviours: conceptualization, measure development, and validation”. *The Service Industries Journal*, 44(3-4), . 218-236.
- Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the Covid-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness”. *International Journal of Hospitality Management*, 102(103177), 1-14.
- Kouadio, A. B., & Emery, y. (2017). . Comprendre le désengagement pour éclairer l’engagement au travail : une étude exploratoire des agents publics helvétiques. . *Symposium International, CIFFOP, Panthéon-Assas*.
- Kupczyk, T., Rupa, P., Gross-Golacka, E., Urbanska, K., & Parkitna, A. (2021). Expectations and requirements of Generation Z towards salary”. *European Research Studies journal.*, 24(4), 85-96.
- Lange, M., & Kayser, I. (2022). “The role of self-efficacy, work-related autonomy and work-family conflict on employee’s stress level during home-based remote work in Germany”. *International journal of environmental research and public health*, 9(9), 4955-4970.
- Lapalme, M. È., Simard, G., & Tremblay, M. (2011). “The influence of psychological contract breach on temporary workers’ commitment and behaviors: A multiple agency perspective”. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 311-324.
- Lee, D., Park, J., & Shin, Y. (2023). Where are the workers? From great resignation to quiet quitting. (NBER Working Paper No. 30833). *National Bureau of Economic Research*, pp. 1-19.
- Liu, S., & Wang, M. (. (2012). Perceived overqualification: A review and recommendations for research and practice”. *The role of the economic crisis on occupational stress and well being*, 10, pp. 1-42.
- Liu-Lastres, Karatepe, O. M., & Okumus, F. (s.d.). Combating quiet quitting: implications for future research and practices for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.*, 36(1), 13-24.
- Loehrent, s. (1990). La démission intérieure : un phénomène en entreprise .
- López-Núñez, M. I., Rubio-Valdehita, S., & Diaz-Ramiro, E. (2020). Psychological capital, workload, and burnout: what’s new? the impact of personal accomplishment to promote sustainable working conditions. *Sustainability*, 12(19), pp. 8124-8136.
- Lu, M., Abdullah, A., Xuelin Chen, c., & Qing , y. (2023). Quiet quitting during COVID-19 : the role of psychological empowerment. *humanities & social sciences communications*.
- Mahand, t., & cam, c. (2023, Janvier). quiet quitting -causes and opportunities. *business and management research*, 12.
- Marie, P. J. (2013). *Ressources humaines* (éd. 14). vuibert.
- Marsh, E., Vallejos, E. P., & Spence, A. (2022). “The digital workplace and its Dark Side: An integrative review”. *Computers in Human Behavior.*, 128(107118), 1-21..
- Martocchio, j., & Jimeno, D. (2003). Employee absenteeism as an effective event. *human resource MANAGEMENT*, 13(2), pp. 227-241.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), pp. 370–396.
- MEULMAN, F. (2011). *vaincre l’absentéisme*. paris: Dunod.
- Mirvis, P., & Kanter, D. L. (1989). “Combating cynicism in the workplace”. *National Productivity Review*, 8(4), pp. 377-394.
- Morin, E. M., & Cherré, B. (. (1999). Les cadres face au sens du travail. *Revue française de gestion*(126), pp. 83-95.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). “Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world”. *Academy of Management review*. *Academy of*

- Management review*, 25(4), pp. 706-725.
- Ndao, A., & Diop, B. (s.d.). *Les causes de l'absentéisme dans les entreprises sénégalaises : le cas des Industries Chimiques du Sénégal (ICS)*.
- Negroni, C. (2005). La reconversion professionnelle volontaire: d'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique". *Cahiers internationaux de sociologie*, 2(119), 311-331.
- Nimmi, M. P., Jayakumar, D., Muthuraman, N., Nair, G. P., & Donald, W. E. (2024). Workplace antecedents of quiet quitting behavior: Insights from graduate workers in India. *Human Resources Management and Services*, 6(4), pp. 3450-3450.
- Ninaus, K., Diehl, S., & Terlutter, R. (2022). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of Business Research*., 652–666.
- Öztürk, E., METIN, O., & Özgür, u. a. (2023). understanding quiet quitting: triggers, antecedents and consequences. *uluslararası davranış, sürdürülebilirlik ve Yönetim dergisi*, 10(18), pp. 57-79.
- Petitta, L., & Ghezzi, V. (2023). "Remote, Disconnected, or Detached? Examining the Effects of Psychological Disconnectedness and Cynicism on Employee Performance, Wellbeing, and Work-Family Interface". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(13), 1-24.
- Pevec, N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: an integrative literature review". . *Challenges of the Future*, pp. 128-147. Consulté le 2
- Pratiwi, P. E., Stanislaus, S., & Pratiwi, P. C. (2023). The Tendency of Quiet Quitting Workers in Terms of Engagement and Well-Being at Work". *Philanthropy: Journal of Psychology*, 7(2), 132-143.
- ratnatunga, j. (2022). quiet quitting: the silent challeng of performance. *journal of applied management accouting research*, 20(2), 13-20.
- REBERT, D. é. (1999). « *Encyclopédie de la gestion et de Management* » . Paris , France: dalloz.
- Rinfret, N. (2012). *Leadership, Le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. (: L. Côté, & J.-F. Savard, Éd.s.) Récupéré sur <http://www.dictionnaire.enap.ca>
- Robbins, S., & Judge, T. (2023). *Organizational behavior*. (19th éd.). Pearson.
- Robinson, S. L. (1996). "Trust and breach of the psychological contract". *Administrative science quarterly*, 41(4), pp. 574-599.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. London: Sage publications.
- Scheyett, A. (2023). Quiet quitting. *Social Work*, 68(1), pp. 5-7.
- Schmidt, D. A., & Barath, M. (2024). The Risks of Quiet Quitting: Exploring the Impact of Telework on Employee Psychological Departure". *9th International Scientific Conference, ERAZ*, (pp. 249-256.). Prague, Tchèque.
- serenko, A. (2023). THE GREAT resignation :the great knowledge exodus or the onset of the great knowledge revolution. *journal of knowledge revolution*, 28(1), pp. 1042-1055.
- Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research . *Journal of management*., 43(6), pp. 1911-1939.
- Srivastava, S., & Kanpur, R. (. (2014). "A study on quality of work life: key elements & It's Implications". *Journal of Business and Management* , 16(3), 54-59.
- Tutar, H., & Köse, S. (2018). Örgütsel adaletsizlik ve sessizlik ilişkisinde örgütsel sizinizin düzenleyici rolü". *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries*., 2(r), pp. 152-175.
- Van Dyne, L., Ang, S., & & Botero, I. C. (2003). conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*., 1359–1392.
- Vataveille, E. (1985). « *Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise* » (éd. ECONOMICA). paris.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. (J. W. Sons, Éd.) New York.

- White Jr, R. D. (2010). "The micromanagement disease: Symptoms, diagnosis, and cure". *Public Personnel Management*, 39(1), pp. 71-76.
- Wollard, K. K. (2011). Quiet desperation: Another perspective on employee engagement". *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), pp. 526-537. .
- YALDIZ, S. (2023). QUIET QUITTING :causes,consequencesand suggesions. *international social mentality and reseacher thinkers journal*, 9, pp. 3180-3190.
- Yang, S., & Ok Choi, S. (2009). "Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity". *Team Performance Management*, 15(5/6), pp. 289-301.
- Yikilmaz, I. (2022). quiet quitting :a conceptual intervestigation. *10TH international conference on social science*, (pp. 581-591). anatlie ,turkie.
- Youthall. (2023). *Sessiz İstifa Çalışma Süreleri ve Modelleri Araştırması*. Récupéré sur <https://www.youthall.com> .
- Zieba, K. (2023). Great Resignation and Quiet Quitting as Post-pandemic Dangers to Knowledge Managemen 7-8. *24th European Conference on Knowledge Management*,. 2, pp. 1516-1522. Lisbon, Portuga: 24.
- قالمة إلتغيب عن العمل فتأثيره على أداء المؤسسة دراسة ميدانية ببلدية بلخير. ؛. ب, أماني
باتنة. المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. ب, كمال (2008).

Annexes



, SPA
Branche Carburants
DISTRICT CARBURANTS TIARET



CBR514BSP1312025

Bon de Sortie
Personnel

N° : CBR/514/131/2025

Matricule : 00000

Nom et prénom : L

Fonction : C

Structure : DEPARTEMENT ADM. & MOY G.

Date : 2025-05-13

Heure de sortie : 10:30 Heure de retour : 13:00

Motif : PERSONNEL

Lieu : TIARET

Le Responsable



, SPA
Branche Carburants
DISTRICT CARBURANTS TIARET



CBR514BSP1312025

Bon de Sortie
Personnel

N° : CBR/514/131/2025

Matricule :

Nom et prénom :

Fonction :

Structure : DEPARTEMENT ADM. & MOY G.

Date : 2025-05-13

Heure de sortie : 10:30 Heure de retour: 13:00

Motif : PERSONNEL

Lieu : TIARET

Le Responsable



, SPA
Branche Carburants
DISTRICT CARBURANTS TIARET



CBR514BSS1322025

Bon de Sortie
Service

N° : CBR/514/132/2025

Matricule : 10

Nom et prénom :

Fonction : CF

Structure : DEPARTEMENT ADM. & MOY G.

Date : 2025-05-13

Heure de sortie : 13:30 Heure de retour : 15:00

Motif : CONTACT CNAS TIARET

Lieu : TIARET

Le Responsable



, SPA
Branche Carburants
DISTRICT CARBURANTS TIARET



CBR514BSS1322025

Bon de Sortie
Service

N° : CBR/514/132/2025

Matricule : 10

Nom et prénom : E

Fonction :

Structure : DEPARTEMENT ADM. & MOY G.

Date : 2025-05-13

Heure de sortie : 13:30 Heure de retour: 15:00

Motif : CONTACT CNAS TIARET

Lieu : TIARET

Le Responsable



FICHE DE NOTATION

ANNEE 20 ..

PERSONNEL DE MAITRISE

DIRECTION/UNITE DEPARTEMENT

SERVICE/CENTRE SECTION/EQUIPE

NOM PRENOMS

AGE ANS MATRICULE DATE D'ENTREE

FONCTION CAT. SECT.

CF CODE COLLECTIF

Critères	Sous Critères	Pondération							
VOLUME (40)	QUANTITE DU TRAVAIL FOURNI	20	16 — 20						
	ASSIMILATION DES CONSIGNES DE TRAVAIL	10	8 — 10						
	SENS DE LA PREVISION ET D'ORGANISATION DU TRAVAIL	05	4 — 5						
	RESPECT DES REGLES ET DE CONSIGNES DE SECURITE	05	4 — 5						
QUALITE (40)	PRESTATION DU TRAVAIL ELABORE	20	16 — 20						
	CONNAISSANCE DU TRAVAIL	10	8 — 10						
	ESPRIT DE COMMANDEMENT OU D'EQUIPE	05	5 — 6						
	APTITUDE A FORMER ET A SE FORMER OU SOINS APPORTES AU MATERIEL	04	3 — 4						

Assid. (20)	MOIS DE REFERENCE	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.
	NOMBRE DE RETARDS							
	NOMBRE DE DEMI-JOURNEES D'ABSENCE							

Discipline	MOIS DE REFERENCE	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.
	NATURE DE LA SANCTION ENCOURUE							

DEGRES DE NOTATION					Janv.	Fév.
8 — 15					0 — 7	
Exécute ou fait exécuter l'intégralité des tâches conformément aux exigences moyennes requises.					Fait montre d'insuffisances ou de reproches dans l'exécution ou la répartition des tâches qui lui sont confiées. Objectifs non entièrement réalisés.	
4 — 7					0 — 3	
Assimile les consignes en faisant souvent appel à l'aide de la hiérarchie.					Eprouve des difficultés à assimiler les consignes, se désintéresse ou demande à être assisté constamment.	
2 — 3					0 — 1	
Prévoit et organise d'une façon normale les méthodes de travail.					Rencontre parfois des difficultés à prévoir et organiser les méthodes de travail.	
2 — 3					0 — 1	
Respecte et fait respecter normalement les consignes de sécurité. Suit les instructions et veille à leur exécution.					Néglige le respect des consignes de sécurité ou transgresse les règles.	
8 — 15					0 — 7	
Fournit un travail de qualité conforme aux exigences moyennes.					Fournit un travail de qualité médiocre ou nécessitant d'être corrigé ou refait.	
4 — 7					0 — 3	
Connait les techniques requises, mais sans faire preuve de perfectionnement, s'adapte à des tâches peu complexes.					Connaissances insuffisantes, se désintéresse ou s'adapte difficilement à de nouvelles tâches.	
2 — 4					0 — 1	
Aptitude correcte commandement équitable. Rapports corrects sans incidents particuliers.					Aptitude limitée au commandement, faiblesse ou autoritarisme. Entretien des rapports difficiles ou parfois hostiles.	
1 — 2					0	
Intérêt à former et à se former lié aux nécessités de service. Soins du matériel mis à sa disposition.					Affiche un désintérêt à la formation, apporte généralement peu de soins au matériel mis à sa disposition.	
1er SOUS TOTAL (Volume + Qualité)						
Oct.	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.		
2ème SOUS TOTAL [Assiduité — (Abs + Retards)]						
Oct.	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.		
3ème SOUS TOTAL (Sanction) —						
NOTE FINALE (1er S/T + 2ème S/T) — 3 S/T						
VISA DU NOTATEUR						

[illegible]

COMMENTAIRES

(APPRECIATIONS ANNUELLES)

NOTATEUR		COMMENTAIRES DE L'AGENT	
Nom		Date	
Fonction			
Date	Visa	Visa	
Avis de la Commission du Personnel		Décision du Directeur	
Date		Date	
Visa		Visa	
NOTE ANNUELLE MOYENNE		 Notateur Commission du Personnel Décision du Directeur	
l'Intéressé est-il à inscrire au tableau d'avancement :			

FAUTES PROFESSIONNELLES SANCTIONS DISCIPLINAIRES DU 1^{er} DEGRE

Article 80. Fautes professionnelles du 1^{er} degré

Les fautes professionnelles du 1^{er} degré sont constituées par :

- des fautes légères
- des fautes graves

Article 81. Fautes professionnelles légères

Les fautes professionnelles légères qui constituent les infractions individuelles ou collectives à la discipline générale sont :

- Circulation ou regroupement injustifié sans relation avec les nécessités du travail au niveau des lieux de travail ou de service
- Absence momentanée répétée et injustifiée au poste de travail.
- Introduction, dans les locaux ou dans l'enceinte des lieux de travail des personnes étrangères sans autorisation préalable par les services compétents.
- Inobservation des règles de propreté, d'hygiène, et de bon état de maintien des lieux de travail, des équipements, matériel, etc...
- Non respect du port des équipements de protection individuelle.
- Manque de respect envers la hiérarchie ou un collègue de travail.
- Dispute entre travailleurs sans voies de fait.
- Comportement incorrect envers la clientèle.
- Non respect des horaires de travail.
- Arrivée en retard au maximum trois (03) fois dans le mois ou absence irrégulière injustifiée, dans la limite de deux (02) fois dans le mois.
- Sortie sans autorisation.
- Inapplication dans le travail ou non réalisation du programme de travail individuel dans les normes et délais fixés. ✕
- Non respect des procédures de gestion ou de travail. ✕
- Travailleur exécutant ou sollicitant des instructions venant de personnes physiques ou morales autres que celles explicitement désignées par sa hiérarchie professionnelle.
- Séjour dans les lieux de travail en dehors ou après les heures de service sans autorisation préalable écrite ou expresse de la hiérarchie ou de la direction.
- Se présenter sur les lieux de travail dans une tenue vestimentaire négligée ou contraire à un état de propreté corporelle.
- Non signalisation de toute panne, arrêt de machine ou incident technique au responsable hiérarchique. ✕
- Inobservation de l'obligation de recouvrir de housses les machines et appareils qui en sont dotés à la fin de la séance de travail.
- Prise des repas dans les ateliers ou bureaux et en dehors de la cantine ou du réfectoire.
- Non signalisation de disparition de l'outillage à la hiérarchie ou modification de l'outillage sans accord préalable de la hiérarchie.

- Prise des douches par le travailleur concerné en dehors des horaires prescrits affichés.

Article 82. Fautes professionnelles graves

Les fautes professionnelles graves qui constituent des infractions individuelles ou collectives sans celles par lesquelles le travailleur commet des actes par imprudence, par négligence ou par récidive des fautes légères.

Il s'agit de :

- ▲ Infractions commises par imprudence ou négligence portant préjudice à la sécurité du personnel ou des biens de l'Entreprise. ✕
- ▲ Infractions commises par imprudence ou négligence ayant causé des dégâts matériels aux édifices, ouvrages, engins roulants, machines, équipements, instruments, outillages, matières premières, documents ou autres objets constituant le patrimoine de l'Entreprise.
- Toute récidive d'une même faute légère sanctionnée et non absoute.
- Manque caractérisé de conscience professionnelle dans l'exécution des tâches (délai, qualité, volume). ✕
- Prolongation injustifiée d'un congé de droit dans une limite inférieure à quarante-huit (48) heures. ✕
- Refus non motivé de répondre à l'appel de l'Entreprise pour un travail d'urgence ou pour effectuer des heures supplémentaires ou pour travailler un jour de repos légal conformément à la réglementation. ✕
- Retards répétés au maximum cinq (05) fois dans le mois.
- Absences irrégulières et injustifiées dans la limite de trois (03) fois dans le mois.
- Pointage frauduleux dûment établi. ✕
- Refus de se présenter aux visites de médecine du travail.
- Présentation en état d'ébriété sur les lieux de travail.
- Voies de faits.
- Insultes, attitudes grossières ou injurieuses envers la clientèle, les travailleurs ou la hiérarchie.
- Comportement ou attitude contraire aux bonnes mœurs ou aux règles de bonne éducation ou de la morale sociale à l'intérieur des lieux de travail.
- Comportement de nature à troubler l'ordre et la bonne marche de la production ou le bon fonctionnement du service. ✕
- Emporter des objets appartenant à l'entreprise sans autorisation expresse.
- Acceptation de dons ou avantages matériels de la part de personnes entretenant ou susceptibles d'entretenir des relations d'affaires avec l'entreprise sans délits de corruption établis.
- Exécution, pendant les heures de travail et sur les lieux de travail, de travaux personnels ou de travaux non inhérents au poste de travail.
- Divulgaration d'informations, de renseignements, de documents ou pièces non classés par l'Entreprise comme "secret professionnel".
- Refus d'assurer des actions de formation ou de perfectionnement. ✕
- Refus du port de la tenue de travail et des moyens de protection.
- Faire procéder par une personne non qualifiée à des réparations sur machines ou mécanismes dangereux.
- Non observation de l'obligation de débrancher les engins, machines, appareils électriques ou fonctionnant avec d'autres sources d'énergie.



Naftal SPA,
Branche Carburants
DISTRICT CARBURANTS TIARET

AVIS D'ABSENCE

Matricule : _____

Nom et prénom : _____

Fonction : SECRETAIRE DIRECTION

Structure : DEPARTEMENT FINANCES & COMPTABILITE

Type d'Absence : (ABS IR) ABSENCE IRREGULIERE

Date d'Absence : 2024-10-06

Date Fin : 2024-10-06

Date de Reprise : 2024-10-07

Observation :

UNE JOURNEE ABSENCE IRREGULIERE

Cet avis doit d'être adressé au service du personnel dé la constatation de l'absence

Avis du responsable hiérarchique



Naftal SPA,
Branche Carburants
DISTRICT CARBURANTS TIARET

AVIS D'ABSENCE

Matricule : _____

Nom et prénom : _____

Fonction : SECRETAIRE DIRECTION _____

Structure : DEPARTEMENT FINANCES & COMPTABILITE _____

Type d'Absence : (AA)ABSENCE AUTORISEE

Date d'Absence : 2025-02-12 _____

Date Fin : 2025-02-12 _____

Date de Reprise : 2025-02-13 _____

Observation :

--

Cet avis doit d'être adressé au service du personnel dé la constatation de l'absence

Avis du responsable hiérarchique



وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي
الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء

Déclaration en ligne de l'arrêt de travail.

Informations générales

Demande N° :	Hospitalisation: NON
N° Sécurité sociale:	Date début : lundi 28 avril 2025
Nom:	Date Fin : dimanche 04 mai 2025
Prénom:	Solt : 7 Jours
Accident de travail:	NON

Adresse pendant la période de l'arrêt de travail

Wilaya:	TISSEMILT	Commune:	BORDJ BOU NAAMA
Détail:	CITE DJILALI AAMAR BORDJ BOUNAAMA		

Médecin traitant

Nom du médecin:	
Prénom du médecin:	
Spécialité:	Médecine générale

* L'assuré s'engage à informer les services de la caisse de tout changement de résidence pouvant survenir pendant la période de l'arrêt de travail.

* Toute fausse déclaration est passible de sanctions conformément aux articles 82,83 de la loi 06.08 du 23.02.2008 relative au contentieux en matière de sécurité sociale.

Fait le: 28/04/2025

Établie par:





ri
I

Feuille de Présence
SPA
Branche Carburants
DISTRICT CARBURANTS TIARET
Structure : DEPARTEMENT TECHNIQUE & MAINTENANCE

Matricule :
Nom et Prénom :
Poste de Travail :

Mois: AVRIL/2025

Jours	temps de Présence	Présence réelle				Nbr.Heures de travail	Heures Normales	Heures supplémentaires			Indemnités Diverses				Observations	
		MATIN		SOIR				à 150%	à 175%	à 200%	Panier	Nour- riture	Ind.	Dép		IFRI
		de	à	de	à											
04-01	ma															
04-02	me														J.F(AID FITRE)	
04-03	jeu	08:00	12:00	12:30	16:30	08:00									J.F(AID FITRE)	
04-04	ver										1			1(221)		
04-05	sar															
04-06	din	08:00	12:00	12:30	16:30	08:00										
04-07	lun	08:00	12:00	12:30	16:30	08:00					1			1(221)		
04-08	ma	08:00	12:00	12:30	16:30	08:00					1			1(221)		
04-09	me	08:00	12:00	12:30	16:30	08:00					1			1(221)		
04-10	jeu	08:00	12:00	12:30	16:30	08:00					1			1(221)		
04-11	ver										1			1(221)		
04-12	sar															
04-13	din	08:00	12:00	12:30	16:30	08:00										
04-14	lun	08:00	12:00	12:30	16:30	08:00					1			1(221)		
04-15	ma	08:00	12:00	12:30	16:30	08:00					1			1(221)		
04-16	me	08:00	12:00	12:30	16:30	08:00					1			1(221)		
04-17	jeu	08:00	12:00	12:30	16:30	08:00					1			1(221)		
04-18	ver										1			1(221)		
04-19	sar															
04-20	din	08:00	12:00			04:00										
04-21	lun	08:00	12:00	12:30	16:30	08:00					1			1(221)	MI TIARET	
04-22	ma	08:00	12:00	12:30	16:30	08:00					1			1(221)		
04-23	me	08:00	12:00	12:30	16:30	08:00					1			1(221)		
04-24	jeu	08:00	12:00	12:30	16:30	08:00					1			1(221)		
04-25	ver										1			1(221)		
04-26	sar															
04-27	din	08:00	12:00	12:30	16:30	08:00					1			1(221)		
04-28	lun	08:00	12:00	12:30	16:30	08:00					1			1(221)		
04-29	ma	08:00	12:00	12:30	16:30	08:00					1			1(221)		
04-30	me	08:00	12:00	12:30	16:30	08:00					1			1(221)		



19362X0254

Observation : Nombre d'heures:156.00H
NOR=20J; IFRI(221)=20J; MI=1J;

Unite: 514

Nom: _____

Prénom: _____
Signature _____

H: Heure ; J: Jour ; RT:Retards; NRT:Nombre de Retards; ECH:Sortie Avant Heure; NECH:Nombre de Sorties Avant Heure, Abs Ir:Absence Irrégulière; CA:Congé Annuel; CE:Congé Exceptionnel; CR:Congé Récupération ; CM:Congé Maladie; CMT:Congé Maternité;AT:Accident de Travail; CSS:Congé Sans Solde; MED:Mise en Disponibilité; FOR:Formation; MI:Mission ; AA:Absence Autorisé ; AAS:Autorisation Absence Service; AAP:Autorisation Absence Personnelle;BSS:Bon de Sortie Service ; BSP:Bon de Sortie Personnel;DAS:Détachement Avec Solde;DSS : Détachement Sans Solde; CSP : Congé Spécial ; MDT:Médecine de Travail; JNJ:Journée Non justifiée; H150:Heures supplémentaires à 150%; H175:Heures supplémentaires à 175%; HS200 : Heures supplémentaires à 200%



Naftal SPA,
Branche Carburants
DISTRICT CARBURANTS TIARET

date : 2025-04-27/08:39:57.0000000

CONGE **(CR) CONGE DE RECUPERATION**

Matricule : _____

Nom et prénom _____

Fonction _____

Structure : DEPARTEMENT TECHNIQUE & MAINTENANCE

Nombre de jours : 1 jour(s)

Date début : 2025-04-27

Date Fin : 2025-04-27

Date reprise : 2025-04-28

Reste : 7 jour(s)

Motif :

Récupuration du 2024-12-07

Visa d'autorisation	Signature de l'intéressé(e)	Visa d'approbation



Naftal SPA,
Branche Carburants
DISTRICT CARBURANTS TIARET

AVIS D'ABSENCE

Matricule : _____

Nom et prénom : _____

Fonction : SECRETAIRE DIRECTION _____

Structure : DEPARTEMENT FINANCES & COMPTABILITE _____

Type d'Absence : (AA)ABSENCE AUTORISEE

Date d'Absence : 2025-02-12 _____

Date Fin : 2025-02-12 _____

Date de Reprise : 2025-02-13 _____

Observation :

--

Cet avis doit d'être adressé au service du personnel de la constatation de l'absence

Avis du responsable hiérarchique

Madame, Monsieur,

Nous vous sollicitons cordialement pour participer à cette enquête qui s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de recherche en management des ressources humaines et des organisations, réalisé à l'institut des Sciences et Techniques Appliquées de l'université D'Oran 1 Ahmed Ben Bella.

Nous vous remercions de bien vouloir conserver quelques minutes pour répondre de manière sincère et spontanée à l'ensemble des questions.

Nous vous assurons que toutes les informations recueillies resteront strictement confidentielles et anonymes, et ne seront utilisées qu'à des fins académiques.

Nous vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration.

• **المعلومات الشخصية Données personnelles:**

1. **الجنس / Sexe :**

☐ ذكر / Masculin. ☐ أنثى / Féminin

2. **العمر / Age :**

☐ أقل من 25 سنة / Moins de 25 ans. ☐ من 25 إلى 34 سنة / De 25 à 34 ans
☐ من 35 إلى 44 سنة / De 35 à 44 ans. ☐ 45 سنة فما فوق / 45 ans et plus

3. **الحالة الاجتماعية / Situation familiale :**

☐ أعزب / Célibataire. ☐ متزوج / Marié(e) ☐ أرمل / Veuf(ve)

4. **المستوى الدراسي / Niveau d'études :**

☐ بكالوريا أو أقل / Bac ou moins. ☐ تعليم جامعي / Études universitaires

5. **سنوات الأقدمية / Ancienneté dans l'entreprise :**

☐ أقل من سنة ☐ من 1 إلى 5 سنوات
☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

6. **Poste occupé / المنصب الوظيفي :**

• **ظروف العمل Conditions de travail**

1. **كيف تصف بيئة عملك ? / Comment décrivez-vous votre environnement de travail ?**

☐ جيدة / Bonne. ☐ مقبولة / Satisfaisante. ☐ سيئة / Mauvaise

2. **هل تعمل لساعات إضافية ? / Travaillez-vous des heures supplémentaires ?**

☐ نعم / Oui. ☐ لا / Non

3. **هل توجد تسهيلات لرعاية العمال ? / Y a-t-il des facilités de prise en charge des employés ?**

☐ نعم / Oui. ☐ لا / Non

4. **هل عملك متكرر وممل ? / Votre travail est-il monotone et répétitif ?**

☐ نعم / Oui. ☐ لا / Non

5. **هل لديك إمكانية لتدوير المهام ? / Avez-vous la possibilité de faire varier vos tâches ?**

☐ نعم / Oui. ☐ لا / Non

6. **كيف تقيم علاقتك مع مشرفك ? / Comment évaluez-vous votre relation avec votre supérieur ?**

☐ راضٍ جدًا / Très satisfait(e) ☐ راضٍ / Satisfait(e)
☐ لا رأي / Neutre. ☐ غير راضٍ / Insatisfait(e)

7. **Recevez-vous suffisamment de reconnaissance de vos collègues ?** هل تشعر بأنك تتلقى تقديرًا كافيًا من قبل زملائك ؟
☐ نعم / Oui. ☐ لا / Non ☐ أحيانًا / Parfois
8. **Les managers communiquent-ils régulièrement avec les employés ?** هل ترى أن المديرين والمشرفين يتواصلون مع الموظفين بانتظام ؟
☐ نعم / Oui. ☐ لا / Non. ☐ أحيانًا / Parfois
9. **Pensez-vous qu'il y a un bon équilibre entre travail et vie personnelle ?** هل تشعر أن هناك توازنًا جيدًا بين العمل والحياة الشخصية ؟
☐ نعم / Oui ☐ لا / Non ☐ إلى حد ما / Plus ou moins
10. **Recevez-vous un soutien psychologique ou des conseils de la part de l'entreprise ?** هل تتلقى أي نوع من الدعم النفسي أو الاستشارات من قبل الشركة ؟
☐ نعم / Oui. ☐ لا / Non
11. **Souhaitez-vous apprendre ou développer de nouvelles compétences ?** هل تود تعلم مهارات جديدة أو تطوير مهاراتك الحالية ؟
☐ نعم / Oui. ☐ لا / Non
12. **Le travail en équipe est-il efficace dans votre entreprise ?** هل تجد أن العمل الجماعي يتم بطريقة فعالة ؟
☐ نعم / Oui. ☐ لا / Non. ☐ إلى حد ما / Moyennement
13. **Vos suggestions sont-elles écoutées lors des réunions ou discussions ?** هل يتم الاستماع إلى آرائك أو اقتراحاتك ؟
☐ نعم / Oui. ☐ لا / Non. ☐ أحيانًا / Parfois
14. **Recevez-vous des rappels ou avertissements en cas de retard ?** هل تتلقى تنبيهات عند تأخرك عن العمل ؟
☐ نعم / Oui. ☐ لا / Non
15. **Aimez-vous la nature de votre travail ?** هل تحب طبيعة عملك ؟
☐ نعم / Oui ☐ لا / Non. ☐ إلى حد ما / Moyennement
16. يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية:

Items en arabe	Items en français	إطلاقاً 	لا 	محايد 	نعم 	نعم جداً 
أقوم فقط بما يُطلب مني	Je ne fais que ce qui est attendu de moi	☐	☐	☐	☐	☐
لا أشارك في مسؤوليات إضافية	Je n'assume pas de responsabilités supplémentaires	☐	☐	☐	☐	☐
لا أبدي أفكاراً لتحسين العمل	Je ne propose pas d'idées pour améliorer le travail	☐	☐	☐	☐	☐
أتجنب أخذ المبادرات	J'évite de prendre des initiatives	☐	☐	☐	☐	☐
لا أشارك في الأنشطة خارج المهام الرسمية	Je ne participe pas à des activités en dehors de mes	☐	☐	☐	☐	☐

Items en arabe	Items en français	إطلاقاً ✗	لا ✗	محايد ○	نعم ✓	نعم جداً ✓
	fonctions					
لا أتواصل إلا عند الضرورة	Je ne communique qu'en cas de nécessité	☐	☐	☐	☐	☐
لا أطلب تحسين مهاراتي	Je ne cherche pas à améliorer mes compétences	☐	☐	☐	☐	☐

• **Absence et démission silencieuse** الغياب والاستقالة الصامتة

- Combien de fois avez-vous été absent au cours des 6 derniers mois ?
☐ 1 إلى 3 أيام / 1 à 3 jours
☐ 4 إلى 7 أيام / 4 à 7 jours
☐ أكثر من 7 أيام / Plus de 7 jours
☐ لم تغيب / Aucune.
- Quelle est la raison de votre absence ?
☐ مرض / Maladie
☐ ضغط نفسي / Stress
☐ عدم الرغبة / Démotivation
☐ ظروف شخصية / Raisons personnelles
☐ أخرى / Autre :
- هل تعتقد أن بيئة العمل أو قلة التقدير تؤثر على حضورك ؟
☐ نعم / Oui.
☐ لا / Non.
☐ ربما / Peut-être
- أحياناً بالرغبة في التغيب دون سبب طبي
☐ أحياناً / Parfois.
☐ نادراً / Rarement
☐ كثيراً / Souvent
- Quand je suis démotivé, j'ai tendance à :
☐ العمل كالمعتاد / Travailler normalement
☐ التباطؤ / Ralentir
☐ التغيب / M'absenter.
☐ أخرى / Autre :
- Pourquoi certains collègues s'absentent-ils souvent
☐ لأسباب صحية فقط / Raisons de santé
☐ للهروب من الضغط / Pour fuir la pression
☐ بسبب قلة التقدير / Manque de reconnaissance
☐ عادة / Habitude
☐ لا أعلم / Je ne sais pas
- Pensez-vous que certaines absences sont une forme de protestation silencieuse ?
☐ نعم / Oui.
☐ لا / Non.
☐ ربما / Peut-être
- Comment peut-on réduire l'absentéisme ?
☐ تحسين ظروف العمل / Améliorer les conditions
☐ تقديم حوافز / Offrir des incitations
☐ تغيير نمط الإدارة / Changer le style de management
☐ سياسة واضحة للحضور / Politique de présence stricte.
☐ أخرى / Autre :



Table des matières

Table des matières

Dédicace.....	1
Remerciements.....	2
Liste des figures.....	4
Liste des tableaux.....	4
Introduction générale :	6
Chapitre 1 : Le quiet quitting, une nouvelle forme de désengagement au travail	
Le quiet quitting, une nouvelle forme de désengagement au travail.	13
Introduction	13
Section 1 : Aperçu du Désengagement au Travail Aperçu du Désengagement au Travail	14
1. Définition du désengagement au travail :	14
2. Les différents formes de désengagement	14
2.1Désengagement partiel :	15
2.2Désengagement passif :	15
2.3Désengagement actif :	15
2.4Désengagement ambivalent :.....	15
3.Les signes du désengagement au travail :	15
3.1Baisse de performance et exploitation incomplète du potentiel :	15
3.2Manque d'initiative et réticence à s'impliquer dans de nouveaux projets :	15
3.3Perte d'enthousiasme et de passion pour le travail :.....	16
3.4Difficulté accrue à atteindre ses objectifs de performance :).	16
3.5Absences fréquentes et arrêts de travail répétés :	16
3.7Attitude négative et plaintes récurrentes : Les employés désengagés expriment	16
3.8Conflits avec les collègues et influence démotivante	16
4. Les principaux effets de l'augmentation du désengagement des travailleurs sont :17	
Section 2 : Comprendre le Quiet Quitting	18
1) Origine : apparition et diffusion du concept	18
Le quiet quitting et la pandémie de covid 19	18
2) La diffusion du concept de « quiet quitting » et le mouvement Tang Ping	19
3) Le quiet quitting :	22
A. Le quiet quitting : un comportement organisationnel.....	22
B. Le quiet quitting : une attitude au travail.....	23
□ Le quiet quitting comme une étape dans un changement professionnel :.....	24
Section 3 : les facteurs et les conséquences des quiet quitting.....	25

1) Les facteurs explicatifs du quiet quitting	25
1.1 Les facteurs liés à l'organisation :	26
I. Leadership, micro-management et exclusion de la prise de décision :	26
II. L'exclusion des employés de la prise de décision organisationnelle :	27
III. Le quiet firing ou « licenciement silencieux »	27
IV. Le manque de valorisation et de reconnaissance	27
V. La perception de l'injustice organisationnelle :	28
VI. La « hustle » culture ou culture qui valorise le travail acharné :	29
VII. Le manque d'opportunités et de développement de carrière :	29
1.2. Les facteurs matériels : salaire et conditions de travail	30
La rupture du contrat psychologique	31
1.3 Les facteurs du quiet quitting liés à l'individu	31
☐ L'influence de la personnalité sur l'adoption du comportement de démission silencieuse	31
☐ La recherche d'un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle:	32
☐ La surqualification des employés:	32
☐ Le décalage entre les employés et les objectifs de l'entreprise	33
1.4 Les facteurs du quiet quitting relatifs au travail / au poste	33
☐ Le manque d'autonomie au travail	33
☐ L'insécurité de l'emploi :	34
☐ L'absence du sens du travail	34
☐ Le manque de clarté du rôle	34
☐ La surcharge de travail	35
2) Les conséquences du quiet quitting :	36
☐ Baisse du moral :	37
☐ Augmentation des absences :	37
☐ Diminution de la qualité du travail et Baisse de la satisfaction des clients :	37
B. Conséquences pour l'individu	37
☐ Coûts pertes financières significatives :	37
a. Résultats concernant l'équipe :	37
Section 4 : Concepts apparentés au quiet quitting	39
1- Le Silence Organisationnel dans les Organisations	39
4- Le Quiet Quitting et les Comportements Déviants	43
Section 5 : Les théories pouvant constituer un cadre théorique pour comprendre le concept de « démission silencieuse »	44

5.1 Théories de la motivation	44
5.1.1 Théorie de l'équité sociale	44
5.1.2 Théorie des facteurs de Herzberg	45
5.1.3 Théorie des attentes de Vroom	45
5.2 Modèle des exigences et des ressources au travail	46
5.3 Théorie de la conservation des ressources.....	46
5.4 Théorie de l'échange social.....	47
Conclusion	48

Chapitre 2 :L'Absentéisme au Travail et ses Facteurs Explicatifs

Introduction	51
Section 1 : Généralités sur l'absentéisme	51
1. Historique et définitions de l'absentéisme	51
2. Définition de l'absence :	52
□ Définitions de l'absentéisme :	52
3. Typologies et formes d'absentéisme :	53
3.1 Les Types d'absentéisme	53
□ Les absences rémunérée : se distinguent en trois grandes catégories :	53
b) congés liés à la maternité ou à l'adoption :	55
c) Les absences pour événements familiaux :	55
□ Les absences non rémunérées	56
1. L'absence pour convenances personnelles	56
2. Le congé sans solde	56
3. La mise en disponibilité	57
4. Le congé sans solde à titre exceptionnel	57
3.2 Les formes d'absentéisme	57
1. L'absentéisme « normal »	57
Un absentéisme inévitable :	58
Un absentéisme acceptable :	58
2. L'absentéisme autorisé :	58
3. L'absentéisme utile :	58
4. L'absentéisme « moral »	59
5. L'absentéisme « subi »	59
6. L'absence contraint	59
7. L' bsentéisme "choisi "	59

Section 2 : Théories Explicatives du Phénomène de l'Absentéisme	60
1) La théorie des besoins d'Abraham Maslow (Maslow, 1943)	60
2) La théorie « X et Y » de MAC GREGOR :	62
3) La théorie de l'équité de John Stacey Adams :	63
Section 3 : Les Facteurs et Impacts de l'Absentéisme	64
1. Facteurs liés à la situation personnelle	64
1.2. Sexe :	64
1.3. Situation familiale	64
2. Facteurs liés à la situation professionnelle :	65
2.2. Niveau de poste et niveau d'instruction	65
2.3. Salaire :	65
2.4. Temps de trajet	65
2.5. Satisfaction à l'égard des horaires de travail	65
2.6. Type d'entreprise	66
I. L'impact de l'absentéisme :	66
a. L'impact sur les coûts :	66
b. L'impact sur la production :	66
c. L'impact sur l'organisation et la gestion	67
d. L'impact sur le travailleur lui-même :	67
Section 04 : Les indicateurs et les instruments de mesure de l'absentéisme et Les actions	67
pour réduire l'absentéisme	67
1.1. Les indicateurs de l'absentéisme	68
A. Collecte des données	68
B. Des indicateurs de performance	68
C. Croiser les données et réaliser des tableaux de bord	70
1.2. La mesure de l'absentéisme	70
□ Les absences incluses dans le numérateur sont :	71
- Les absences non autorisées.	71
- Dénominateur (nombre d'heures de travail théorique) :	71
- Période de référence :	71
déterminée.	72
2. Les actions pour réduire l'absentéisme	72
- Les incitations financières négatives :	73
- La rémunération basée sur la performance :	73

- La loterie :.....	73
- L'amélioration des conditions de travail :	73
- La gestion par forte implication (High-Involvement Management) :.....	73
- La loyauté :	73
- Les programmes de retour au travail :	74
□ L'absentéisme et la démission silencieuse	74
Conclusion :.....	75
Chapitre 03 :Analyse du Quiet Quitting et de l'Absentéisme au sein de l'entreprise Naftal District carburant Tiaret.	
Section 1 : Présentation de société NAFTAL, et District carburant Tiaret :	77
1. La définition de l'entreprise NAFTAL : Le terme « Naftal » remonte à :.....	77
2. Présentation de district de carburant de Tiaret :	79
Section 2: les facteurs explicatifs de L'absentéisme et la démission silencieuse au sein de l'entreprise Naftal.....	82
1. Entretien avec M. Agoun Khalil, Chef du Département AMG.....	83
1.1. Objectifs de l'entretien.....	83
1.1 Réponses obtenus de l'entretien.....	84
1.2 Analyse qualitative de l'entretien.....	86
2. Questionnaire pour l'analyse exploratoire des phénomènes de démission silencieuse et d'absentéisme professionnel	88
2.2. Structure du questionnaire :	89
2.3. Résultats descriptifs du questionnaire	90
1. Représentativité de l'échantillon	99
2. Analyse de la Fiabilité Calcul de l'Alpha de Cronbach	101
1. Analyse croisée de l'absentéisme.	103
1. Sexe × Taux d'Absentéisme.	103
2. Âge × Taux d'Absentéisme	104
3. Ancienneté × Taux d'Absentéisme	104
4. Niveau d'étude × Taux d'Absentéisme	104
5. Manque de reconnaissance × Taux d'Absentéisme	105
6. Manque de motivation × Taux d'Absentéisme.....	105
□ Analyse générale de l'absentéisme	106
2. Analyse croisée Quiet Quitting.....	107
□ l'analyse général du Quiet Quitting :	111
Section 04 : interprétation des résultats.....	113

1. Test des hypothèses	113
2.1.2. Interprétation statistique :	114
2.2. Conclusion du test :	114
3. Discussion des résultats	114
□ Les facteurs explicatifs de l'absentéisme	115
□ Les facteurs explicatifs de la démission silencieuse (Quiet Quitting)	116
□ Le lien entre absentéisme et démission silencieuse	116
Conclusion du chapitre	118
Conclusion générale	120
Bibliographie	
Annexes	