

*Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de master
professionnelle en management des organisations et des ressources
humaines.*

Option : gestion des ressources humaines

Thème :

L'impact du turn-over sur la performance organisationnelle

CAS : EURL MEDISEC

Rédigé et présenté par :

BENMEDDAH Mahmoud

sous la direction de :

M.ZELMAT Cheikh

Devant le jury :

Président du jury : Mme CHAIF

Examineur : Mme DIF

Encadrant : M.MEZILI

Co-encadrant : M.ZELMAT CHEIKH

Année universitaire : 2023/2024

REMERCIEMENTS

Je tiens en premier lieu à remercier mon directeur de recherche M.ZELMAT Cheikh pour sa disponibilité, son incroyable soutien, ses orientations et ses relectures attentives, ainsi que M.MEZILI pour tous les conseils éclairants données avec bienveillance, sont sans contredit ce qui m'a permis de mener ce travail à terme.

Je remercie aussi Mme DIF, Mme MAHIDA et M MOULAY, ainsi que tout l'ensemble pédagogique de l'institut des sciences et techniques appliquées de l'université Oran1, pour le cursus universitaire enrichissant.

Je remercie les membres de jury qui ont eu l'amabilité de lire et évaluer mon travail.

Je tiens à exprimer mes reconnaissances aux employés et cadres d'EURL MEDISEC pour leur disponibilité et leur bienveillance, ainsi que le directeur M.HAOUI YUCEF pour la confiance qu'il m'avez accordé et pour ses précieuses conseils et orientations en me fournissant des données précises et d'avoir répondu à toutes mes questions, ainsi que Mme MESBAH WASSILA responsable des ressources humaines qui a su m'accueillir avec gentillesse et bienveillance, et qui m'a fourni les informations nécessaires, au Co-gérant M.KEDIR CHAMSEDDINE dont le soutien et les encouragements ont été précieux tout au long de mon intégration, au gérant M.MELLOUK ABDELKRIM pour l'opportunité de travailler au sein de son entreprise, je suis tellement reconnaissant pour la confiance accordée.

J'aimerais ensuite transmettre à mes parents BENMEDDAH Saïd et BENMEDDAH Naziha toute ma gratitude et mon amour, pour me soutenir affectivement et financièrement, leurs sacrifices n'auront jamais d'équivalent que dieu les garde à mes côtés pour toujours.

Je remercie aussi mes frères IMAD et AMJED et ma petite sœur KHOULOUDE pour leur soutien inconditionnel.

Merci à mes amis pour les bons moments, les souvenirs qu'on s'est construits.

Enfin, je tiens à remercier ma famille et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la mise en œuvre de ce modeste travail

Je remercier ALLAH de m'avoir guidé dans l'accomplissement de ce modeste travail et tout au long de mon parcours.

Sommaire :

Introduction générale :	2
Chapitre 01 : cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines.....	4
1.1 Section 01 : généralités sur la fonction des ressources humaines	5
1.2 Section 02 : les activités de la fonction gestion des ressources humaines :.....	6
1.3 Section 03 : les enjeux de la fonction ressources humaines :	7
1.4 Conclusion :.....	8
Chapitre 02 : cadre conceptuel et théorique du turn-over.....	9
1.1 Section 01 : généralités sur le phénomène du turn-over : .	10
1.2 Section 02 : les meilleures pratiques pour atténuer les effets néfastes du turn-over.....	13
1.3 Conclusion :.....	16
Chapitre 03: cadre conceptuel et théorique de la performance	17
1.1 Section 01 : généralités sur la performance :.....	18
1.2 Section 02 : la mesure de la performance :	20
1.3 Section 03 : l'impact du turn-over sur la performance organisationnelle :.....	26
1.4 Conclusion :.....	27
Chapitre 04: l'impact du turn-over sur la performance au sein de MEDISEC	28
1.1 Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil :	30
1.2 Section 02 : le turn-over au niveau d'EURL MEDISEC :	39
Conclusion générale	56
Bibliographie.....	58
Annexes :	60

Liste des tableaux

Tableau 1:différents types de la performance :	19
Tableau 2 : répartition selon l'âge :	39
Tableau 3 : répartition selon le genre :	40
Tableau 4 : répartition selon la catégorie socioprofessionnelle :	41
Tableau 5 : répartition selon la situation matrimoniale :	42
Tableau 6 :répartition selon l'affectation professionnelle :	43
Tableau 7 : principales causes de démissions selon la catégorie socioprofessionnelle :	45

Liste des figures

1Organigramme ressources humaines :	33
2Organigramme département qualité :	34
3Organigramme département production :	35
4Organigramme d'EURL MEDISEC :	38

Liste des annexes

1 QUESTIONNAIRE DE DEPART.....	60
2Guide d'entretien avec responsable ressources humaines :	61
3Guide d'entretien avec responsable management intégré (qualité) :	62
4Guide d'entretien avec le responsable production :	64
5Guide d'entretien avec le responsable gestion de stocks :	65
6Guide d'entretien avec le responsable commercial :	66

Introduction générale

Introduction générale :

Dans un monde économique en perpétuelle évolution, les entreprises algériennes ont connu des transformations significatives et des mutations profondes, elles sont désormais confrontées à une concurrence de plus en plus intense.

En réponse à ces défis, les organisations ont déployé un éventail de ressources pour rester compétitives et s'adapter aux évolutions du marché, parmi ces ressources, les ressources humaines qui occupent une place centrale dans le monde des entreprises, une fonction qui s'est évoluée au fil du temps pour répondre aux nouvelles exigences de l'environnement économique.

La fonction gestion des ressources humaines peut être définie comme l'ensemble des activités visant à gérer les compétences et les talents pour contribuer à la réalisation des objectifs et des stratégies de l'entreprise. En résumé, la GRH consiste à placer les bonnes personnes où il faut et quand il le faut.

Avec l'accélération technologique qui caractérise le monde des entreprises et une concurrence féroce, la question du turnover « le taux de rotation du personnel » revêt une importance capitale.

Le turnover, en tant que phénomène complexe, impacte profondément la stabilité et la dynamique internes des organisations. Au-delà de ses implications en matière de recrutement et de formation de nouveaux collaborateurs, il exerce une influence significative sur la performance globale de l'entreprise.

Le turnover désigne le taux auquel les employés quittent leur poste au sein d'une entreprise sur une période donnée. Qu'il soit volontaire ou involontaire, il engendre des coûts considérables et peut compromettre la cohésion et la performance de l'organisation.

Après avoir pris conscience de l'impact du turnover sur les entreprises et des nombreuses conséquences négatives qu'il peut engendrer, il est crucial de se poser la question suivante : comment le turn-over peut impacter la performance de l'entreprise ?

Dans ce cadre, notre mémoire vise à analyser de manière approfondie les divers aspects du turn-over et à évaluer ses implications sur la performance organisationnelle, et de connaître les origines et les conséquences du turn-over, les indicateurs de mesure appropriés ainsi que les meilleures pratiques de gestion pour atténuer ses effets négatifs.

Notre étude a été effectuée au sein la société d'agroalimentaire « MEDISEC ».

Notre problématique de travail consiste à répondre à la question suivante qui se place dans le cadre de la recherche en gestion des ressources humaines :

Le turn-over a-t-il réellement un impact sur la performance de l'entreprise « MEDISEC » ?

Pour ce faire, nous avons formulé l'hypothèse suivante :

H : le turn-over impacte réellement la performance de l'entreprise « MEDISEC »

Plan de travail :

Afin de conduire notre étude de manière efficace, nous l'avons subdivisée en deux parties :

➤ Partie théorique :

- Chapitre 01 : dans ce chapitre, nous allons parler sur la gestion des ressources humaines de façon générale ou nous allons définir la fonction ressources humaines, ses activités et ses enjeux.
- Chapitre 02 : dans ce chapitre nous allons traiter le phénomène du turn-over en deux parties : définitions, types, causes et conséquences du turn-over, puis nous allons voir les meilleures pratiques RH pour faire face au phénomène du turn-over.
- Chapitre 03 : dans ce chapitre, nous allons définir les concepts généraux de la performance organisationnelle, puis nous allons voir l'impact du turn-over sur la performance organisationnelle.

➤ Partie empirique :

- Chapitre 03 : ce chapitre est dédié à notre travail sur le terrain, il comprend deux sections :
 - Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil « MEDISEC ».
 - Section 02 : le turn-over au sein de « MEDISEC »

Chapitre 01 : cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines

Introduction :

De nos jours, la gestion des ressources humaines revêt une importance capitale dans le paysage professionnel, elle est bien plus qu'une fonction administrative, elle est devenue un levier stratégique essentiel pour les organisations qui cherchent à prospérer dans un environnement complexe et en constante évolution.

Dans ce chapitre, nous allons traiter la fonction des ressources humaines en deux étapes : la première partie est consacrée à des informations générales sur la GRH, et la seconde partie nous aborderons Les enjeux contemporains de la GRH.

1.1 Section 01 : généralités sur la fonction des ressources humaines

1.1.1 Définition de la gestion des ressources humaines :

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) peut être définie comme un ensemble de pratiques, de politiques et de processus visant à maximiser le rendement et le potentiel des ressources humaines au sein d'une organisation.

« La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonction et de pratique ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc. » (Meier, 2009)

Et selon Perre LOUART « La GRH est : un ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs. C'est une somme de tâches d'autant plus complexe qu'elles sont réparties dans l'organisation et que la fonction qui en est chargée officiellement n'en contrôle elle-même qu'une partie. Contrairement à d'autres ressources, les hommes ne sont pas des êtres autonomes qui interviennent activement ou relativement dans les processus de gestion » (louart, 1991)

Pour être plus court nous pouvons dire que la GRH consiste à placer des ressources humaines qu'il faut ou il le faut et quand il le faut.

1.2 Section 02 : les activités de la fonction gestion des ressources humaines :

1.2.1 La fonction des ressources humaines :

Si certaines entreprises sont aussi performantes ou innovantes, c'est parce qu'elles disposent d'un élément un peu crucial : leur personnel.

De fait, de nombreux entrepreneurs affirment que les hommes et les femmes employés dans leur entreprise représentent leur principal avantage concurrentiel.

1.2.2 Les taches de la fonction ressources humaines :

Au quotidien, la fonction ressources humaines peuvent être regroupées en quatre grands domaines :

1.2.2.1 La rémunération du personnel :

Long temps, la gestion des ressources humaines se concentrait principalement sur le service paie.

La rémunération des employés présente une double facette : elle constitue un coût pour l'entreprise, souvent désigné comme les charges de personnel, mais elle joue également un rôle crucial en tant que moteur de motivation pour les salariés.

Le salaire représente ainsi un équilibre délicat entre ces deux aspects : il doit être attractif pour le salarié tout en restant viable pour l'entreprise. En outre, la rémunération ne se limite pas seulement au **salaire de base** : une part significative peut être liée aux performances individuelles ou collectives, ce qu'on appelle **la rémunération variable**. En outre, certains avantages en nature peuvent également être inclus dans la rémunération, tels que l'utilisation d'une voiture de fonction, d'un téléphone portable, ou même des avantages sociaux.

1.2.2.2 Le recrutement des salariés :

Le processus de recrutement d'un salarié vise à trouver un alignement entre les exigences de l'entreprise et les compétences d'un individu.

Après avoir identifié ses besoins en personnel, l'entreprise doit définir clairement ses attentes et les compétences requises pour y répondre.

Une fois cette description de poste établie, les candidats sont évalués non seulement sur leurs compétences actuelles, mais aussi sur leur capacité à acquérir de nouvelles compétences à l'avenir, si nécessaire pour l'entreprise.

1.2.2.3 La formation des salariés :

La formation des salariés est un pilier important du droit du travail. C'est une obligation de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs.

Elle permet de contribuer à l'insertion professionnelle, d'assurer le maintien dans l'emploi, de développer les compétences et de garantir l'accès à différents niveaux de qualification professionnelle.

La formation des salariés est également un outil qui apporte des avantages aux collaborateurs et à l'entreprise, en contribuant à son développement, à la sécurisation des parcours et à la promotion sociale interne.

1.2.2.4 Les gestions prévisionnelles des emplois et des compétences :

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences implique que la gestion des ressources humaines ne se limite pas à une vision instantanée des besoins en personnel. Elle nécessite une anticipation des besoins futurs de l'entreprise.

Pour ce faire, des scénarios sont élaborés pour anticiper l'évolution de l'entreprise, mettant ainsi en lumière les besoins en termes de personnel.

La fonction Ressources humaines est alors chargée de définir les actions nécessaires pour répondre à ces besoins : cela peut inclure le recrutement de nouveaux employés, la formation du personnel existant, ou encore le recours à des sous-traitants.

1.3 Section 03 : les enjeux de la fonction ressources humaines :

Les enjeux de la fonction RH sont multiples et cruciaux pour le bon fonctionnement et la pérennité d'une entreprise, qui s'appréhendent à plusieurs niveaux :

➤ Sur le plan de la production :

La fonction Ressources humaines a pour objectif de garantir que l'entreprise dispose d'un personnel compétent, qui pourra améliorer la productivité de l'entreprise.

➤ Sur le plan commercial :

La gestion des ressources humaines jouera un rôle crucial dans le recrutement de professionnels de la vente compétents et motivés, tels que des vendeurs et des

directeurs de magasin. Leur performance contribuera à augmenter les ventes de l'entreprise.

➤ **Sur le plan financier :**

Une gestion pertinente du personnel va permettre de limiter les dépenses liées aux salaires. Le salaire ne sera plus seulement un coût pour l'entreprise, mais un investissement.

➤ **Sur le plan social :**

Maintenir de bonnes relations avec les employés, les représentants syndicaux et les instances gouvernementales est crucial pour éviter les conflits sociaux et assurer un climat de travail harmonieux.

➤ **Sur le plan légal :**

Assurer la conformité aux lois et réglementations du travail est essentiel pour éviter les litiges juridiques et les sanctions financières.

➤ **Sur le plan stratégique :**

La stratégie RH offre une vision à long terme des objectifs de l'entreprise en mettant en corrélation les difficultés des RH avec les performances globales. Enfin, elle tente d'améliorer le développement du personnel et le développement général afin d'accroître la compétitivité globale de la structure.

1.4 Conclusion :

En conclusion, la fonction Ressources humaines occupe une place centrale dans le succès et la pérennité de toute entreprise. En cultivant un personnel compétent, motivé et engagé, les RH contribuent non seulement à améliorer la productivité et la performance de l'entreprise, mais également à renforcer sa compétitivité sur le marché. En investissant dans le recrutement, le développement et la gestion des talents, les RH permettent à l'entreprise de se différencier de ses concurrents en offrant une expérience client exceptionnelle.

Ainsi, la fonction Ressources humaines ne se limite pas à la gestion administrative du personnel, mais revêt un rôle stratégique dans la réalisation des objectifs et la création de la valeur pour l'ensemble de l'entreprise.

"Les ressources humaines sont les leviers de la réussite d'une entreprise. Leur gestion efficace est le secret d'une croissance durable." (drucker)

Chapitre 02 : cadre conceptuel et théorique du turn-over

Introduction :

Dans le paysage dynamique du monde des affaires, les entreprises sont constamment confrontées à des défis majeurs nous trouvons : le phénomène du turnover. La rotation du personnel, souvent désignée sous le terme de turnover, représente un aspect crucial de la gestion des ressources humaines pour de nombreuses organisations.

Ce chapitre se penchera sur les différentes facettes de ce phénomène : définitions, types, ses causes, et les meilleures pratiques RH mise en place pour atténuer ses effets néfastes.

1.1 Section 01 : généralités sur le phénomène du turn-over :

1.1.1 Définition du turn-over :

Nous pouvons définir comme le taux de rotation du personnel dans une entreprise sur une période donnée, il représente le nombre de départs volontaires ou involontaire des salariés, un taux de turn-over élevée peut indiquer des problèmes tel que un environnement de travail insatisfait.

Selon GALAMBUD le turn-over c'est « *la rupture du lien contractuel salarié-employeur* » (**galambaud, 1983**)

Et pour LAKHDAR SEKIUO ET AL le turn-over représente « *tous les mouvements d'entrées et de sorties définitifs des travailleurs dans l'organisation durant un intervalle de temps précis, généralement une année* » (**lakhdar sekiou, 2001**)

LEDUCK a défini le phénomène du turn-over comme « *le turnover appelé taux de rotation du salarié, est souvent défini comme les mouvements d'entrée et/ou de sortie du personnel dans une organisation au cours d'une période donnée* » (**aline scourane**)

Donc, nous pouvons conclure que le turn-over se rapporte à la relation entre les départs d'employés de l'entreprise et les nouvelles arrivées. Ainsi, ce phénomène est directement lié aux employés et à leur désir de rester ou de quitter l'organisation.

1.1.2 Mode de calcul du turn-over :

Selon BENJAMIN CHAMINADE « *le turn-over est calculé en divisant le nombre de salariés qui quittant l'entreprise par le nombre de personnes présentes lors de la même période* » (**chaminade, 2019**)

Donc le turn-over est calculé comme suit :

$$\text{Taux du turnover} = \frac{\text{Nombres de sorties} + \text{Nombres d'entrées}}{\text{Effectif moyen} \times 2}$$

OU

$$(\text{Salariés partis} \div \text{nombre moyen de salariés}) \times 100 = \text{pourcentage de turnover}$$

Exemple :

Imaginez que vous employiez 300 personnes le 1er janvier et 96 personnes le 31 décembre. Entre le 1er janvier et le 31 décembre, 40 personnes ont quitté votre entreprise (turnover). En gardant ces chiffres à l'esprit, voici comment calculer le pourcentage de turnover des collaborateurs :

- $(300+96) / 2 = 198$ c'est le nombre moyen de salariés
- $(40/198) * 100 = 20\%$ c'est le taux du turn-over sur cette période

1.1.3 Les types du turn-over :

Les deux principaux types du turn-over de personnel sont : le turn-over volontaire et le turn-over involontaire.

BLUEDORN confirme que « *les auteurs affirment que les mouvements hors de l'organisation comprennent deux distinctions importantes : les départs volontaires et les départs involontaires. Le départ volontaire est initié lui-même et généralement sous forme de démission* » (C.BLUEDORN, 1978)

1.1.3.1 Le turn-over volontaire :

C'est lorsqu'un salarié choisit de quitter son poste pour diverses raisons, comme l'insatisfaction au travail, l'acceptation d'une meilleure offre d'emploi, ou le désir de changer de carrière.

1.1.3.2 Le turn-over involontaire :

Cela se produit à l'inverse lorsque l'employé est licencié pour diverses raisons, telles que des performances insatisfaisantes ou un comportement inapproprié.

1.1.4 Les causes du turn-over :

Les employés peuvent quitter un poste pour de nombreuses raisons, notamment un environnement de travail toxique, un meilleur salaire ailleurs et de nouvelles perspectives de

carrière. Certains motifs sont indépendants de votre volonté, comme un changement de situation familiale, un déménagement ou une maladie.

Cependant, la plupart des démissions volontaires sont dues à des problèmes de gestion, au manque d'opportunités ou à l'épuisement professionnel.

1.1.4.1 Les principales causes du turn-over :

1.1.4.1.1 Problèmes de gestion :

Lorsque les managers critiquent leurs employés de manière constante, cela crée un environnement de travail hostile qui peut entraîner des démissions.

Les managers qui pratiquent la micro-gestion, Les personnes qui trouvent leurs supérieurs hiérarchiques difficiles à côtoyer redoutent souvent de se rendre au travail, cela augmentent le turn-over.

1.1.4.1.2 Environnement de travail inconfortable :

Parfois, le problème n'est pas l'employeur, mais les collègues. Lorsque la culture de l'entreprise n'offre pas un environnement de travail sûr et inclusif, les personnes se sentent stressées et sont prêtes à quitter l'entreprise.

1.1.4.1.3 L'épuisement professionnel :

Les environnements de travail sous pression permanente et le manque de temps de repos sont systématiquement à l'origine de l'épuisement professionnel des employés. Lorsque les personnes se sentent surchargées de travail, elles commencent à se sentir dépassées. Si elles n'ont pas la possibilité de réorganiser leur emploi du temps, elles cherchent un nouvel emploi.

1.1.4.1.4 L'ennui :

Tous les emplois ne sont pas aussi passionnants que nous le souhaiterions. Cependant, il est important que les entreprises trouvent des moyens de stimuler leurs employés. Les changements de missions et les possibilités de requalifications permettent d'éviter que les travailleurs se sentent désengagés

1.1.4.1.5 Manque de reconnaissance des employés :

La reconnaissance des employés est la reconnaissance formelle ou informelle opportune du comportement ou de l'effort d'un travailleur qui s'aligne sur les objectifs et les valeurs de l'organisation. La reconnaissance a de nombreux avantages. Tout le monde veut une tape dans

le dos pour un travail bien fait, et les travailleurs réagissent positivement à de telles félicitations et à la reconnaissance qui les accompagne. Il n'est donc pas surprenant que les mauvais gestionnaires qui ne reconnaissent pas les efforts et le travail acharné des employés aient des taux de roulement élevés.

1.1.4.1.6 Une rémunération médiocre :

L'une des raisons principales du turn-over reste la rémunération. Que cela vous plaise ou non, la rémunération est une motivation essentielle. Bien que les opportunités de croissance, de flexibilité et de primes soient grandes, toute la bonne volonté créée par ces avantages peut être emportée si les employés sentent qu'ils travaillent plus dur que d'autres qui reçoivent une rémunération plus élevée. Ils sont également susceptibles de partir s'ils découvrent qu'ils pourraient gagner beaucoup plus dans d'autres organisations. Les travailleurs les mieux rémunérés sont plus susceptibles de conserver leur emploi.

1.1.4.1.7 Le manque d'opportunités de croissance :

Les salariés savent reconnaître les entreprises qui offrent des opportunités de croissance. Pour nombre d'entre eux il s'agit d'un avantage crucial. Les travailleurs ambitieux ne se contentent pas d'obtenir un emploi et de percevoir un salaire jusqu'à leur retraite. Au lieu de cela, ils recherchent souvent des opportunités d'évolution au sein de leur profession. En conséquence, les entreprises qui n'offrent pas d'opportunités de promotion perdront souvent leurs employés clés au profit de ceux qui sont prêts à leur confier de nouveaux rôles et responsabilités.

1.2 Section 02 : les meilleures pratiques pour atténuer les effets néfastes du turn-over

Le turnover, un phénomène significatif dans les entreprises, nécessite une gestion proactive pour en atténuer les effets, et nécessite une approche stratégique en matière de gestion de ressources humaines et managériales.

1.2.1 Les pratiques RH :

Réduire le taux de turn-over nécessite des pratiques Rh efficaces, voici les meilleures pratiques Rh pour y parvenir :

1.2.1.1 Recrutement sélectif :

Sélectionnez des candidats qui correspondent non seulement aux compétences requises pour le poste, mais également à la culture de l'entreprise et à ses valeurs. Une adéquation culturelle peut réduire les départs précoces.

1.2.1.2 Intégration efficace :

Offrez une intégration structurée et complète aux nouveaux employés pour qu'ils se sentent valorisés et connectés dès le début de leur emploi. Une bonne intégration réduit les risques de désengagement précoce.

1.2.1.3 Développement professionnelles :

Offrez des opportunités de développement professionnel et de croissance de carrière. Les employés ont tendance à rester plus longtemps dans une entreprise qui investit dans leur développement.

1.2.1.4 Favoriser la communication :

Encouragez une communication ouverte et transparente entre les employés et la direction. Les employés doivent se sentir entendus et valorisés et pour augmenter la performance de l'entreprise « *des sessions régulières d'examen des ressources humaines sont nécessaires pour aligner les activités, renforcer les capacités, développer un sens de l'objectif et de l'équipe, et se tenir mutuellement responsables de la performance.* »
(bussin, 01 aout 2018)

1.2.1.5 Gestion du leadership :

Formez les gestionnaires à être de bons leaders, à reconnaître et à récompenser les performances exceptionnelles, à offrir un feedback constructif et à résoudre les conflits efficacement. Un mauvais leadership est souvent une cause majeure de turn-over.

1.2.1.6 Equilibre travail-vie personnelles :

Favorisez un environnement de travail qui prend en compte l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Des politiques telles que le télétravail flexible, les congés payés et les programmes de bien-être peuvent contribuer à améliorer la satisfaction des employés.

1.2.1.7 Révision des salaires et avantages sociaux :

Assurez-vous que les salaires et les avantages sociaux sont compétitifs par rapport au marché. Une rémunération juste et des avantages attractifs jouent un rôle important à retenir les meilleurs éléments.

1.2.1.8 Evaluation de la satisfaction des collaborateurs :

Menez régulièrement des enquêtes de satisfaction pour identifier les problèmes potentiels et prendre des mesures correctives avant qu'ils ne deviennent des raisons de départ.

1.2.1.9 Culture d'entreprise positive :

Créer une culture d'entreprise positive, inclusive et collaborative peut favoriser le bien-être des employés et renforcer leur engagement envers l'entreprise.

1.2.2 Les pratiques managériales :

Voici quelques pratiques managériales pour réduire le taux du turn-over :

1.2.2.1 Leadership engageant :

Les gestionnaires doivent être des leaders inspirants qui motivent et soutiennent leurs équipes. Un leadership fort favorise la loyauté et la rétention des employés.

1.2.2.2 Reconnaissance et récompense :

Reconnaître les contributions des employés et les récompenser pour leurs réalisations renforce leur sentiment d'accomplissement et de valeur au sein de l'entreprise.

1.2.2.3 Feed-back réguliers :

Fournir un feedback constructif et régulier permet aux employés de savoir où ils en sont et comment ils peuvent s'améliorer, ce qui peut accroître leur satisfaction au travail.

1.2.2.4 Ecoute active :

Les gestionnaires doivent être à l'écoute des préoccupations et des besoins de leurs employés, et prendre des mesures pour y répondre de manière proactive.

Les pratiques RH et les pratiques managériales puissent se chevaucher et se soutenir mutuellement, elles ont des domaines d'action distincts. Les pratiques RH établissent les politiques et les stratégies globales de gestion des ressources humaines, tandis que les pratiques managériales se concentrent sur l'application quotidienne de ces politiques et

sur la gestion efficace des employés. En combinant les deux, les entreprises peuvent mettre en place une approche complète pour réduire le turnover et favoriser la rétention de ses collaborateurs.

1.3 Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons exploré en profondeur le phénomène du turnover, en commençant par sa définition et en examinant ses différents types et le mode de calcul du turn-over. Nous avons également analysé les causes sous-jacentes qui peuvent contribuer à un taux élevé de turnover au sein d'une organisation.

En comprenant les multiples facteurs qui peuvent influencer le turnover, nous avons ensuite exploré une série de meilleures pratiques RH et managériales visant à réduire ce taux et à favoriser la rétention des talents.

La réduction du turnover contribue à renforcer la stabilité organisationnelle et à favoriser une culture d'entreprise où les talents sont valorisés et fidèles. Donc à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Dans ce deuxième chapitre nous avons essayé d'éclairer la compréhension des concepts de la performance et les notions liées à cette dernière, après nous allons

Chapitre 03: cadre conceptuel et théorique de la performance

Introduction :

Dans le contexte actuel de la mondialisation économique, les entreprises sont confrontées à la nécessité de s'adapter à un environnement en constante évolution pour rester compétitives à l'échelle internationale. Cette adaptation implique une amélioration de leur performance économique et financière, ainsi qu'une optimisation de leur gestion des ressources humaines.

Dans ce deuxième chapitre nous avons essayé d'éclairer la compréhension des concepts de la performance et les notions liées à cette dernière, et de connaître l'impact du turn-over sur la performance organisationnelle.

1.1 Section 01 : généralités sur la performance :

1.1.1 Définition de la performance :

Au cours des dernières années, la notion de performance a pris une place prépondérante dans les organisations, notamment dans le domaine des affaires. Cette notion englobe un large éventail de définitions et de pratiques variées.

MARTINE BURNES dans son ouvrage a défini la performance comme suit « *La performance se définit comme la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé par l'organisation compte tenu des moyennes mises en œuvre* » (burnes, 2013)

Et selon SILLAMY « *la performance est la mise en œuvre d'une aptitude et le résultat de cette action, à partir duquel on peut déduire les possibilités d'un sujet dans un domaine particulier* » (schier, 2007)

Donc nous pouvons dire que la performance c'est d'exécuter une tâche et de la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable. Plus Particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les causes d'un contrat ou d'une commande.

Et de donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes Projeté et planifié par les dirigeants.

Brièvement, la performance c'est d'accomplir une tâche avec régularité, méthode et dans les délais.

1.1.2 Les typologies de la performance :

La notion de la performance, longtemps limitée à sa seule performance financière comporte aujourd'hui plusieurs critères d'évaluation différent. Il est question de performance globale courante, on peut résumer les différents types de la performance dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1:différents types de la performance :

La performance peut être	elle se vérifie sur des critères
Organisationnelle	D'efficience comme l'économie des ressources, la gestion des compétences, la flexibilité de la structure ...
Financière	de rentabilité, de profitabilité, d'autofinancement, de distribution des dividendes ...
Commerciale	D'évolution des ventes, de marges réalisées, de satisfaction des clients et de part de marché ...
Sociale	De condition de travail, de climat social, de gestion des carrières, d'absentéisme ...
Environnementale	De réduction des risques environnementaux, de maîtrise de la pollution ...

Source : (burnes, science de gestion , 2013)

1.1.2.1 La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle détermine la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre des processus efficaces pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.

« Concerne la manière dont l'organisation est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. M.Kalika (1988) souligne qu'il s'agit pourtant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non sur des éventuelles conséquences de nature social ou économique .les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation et la qualité de la circulation de l'information ». Autrement dit le « concept de la performance organisationnelle repose, au moins en partie, sur l'individu. L'influence ou le pouvoir des intervenants détermine le message dominant en ce qui concerne la performance » **(CHARLES Lusthaus, 2003)**

1.1.2.2 La performance sociale :

La performance sociale d'une organisation se réfère à sa capacité à gérer et à répondre aux besoins de ses employés, ainsi qu'à son impact sur la société dans son ensemble.

1.1.2.3 La performance commerciale

La performance commerciale d'une entreprise désigne sa capacité à atteindre et à dépasser ses objectifs en matière de ventes, de revenus et de rentabilité. Cela englobe l'efficacité des stratégies de marketing, des ventes, de la gestion des clients et des partenariats commerciaux, ainsi que la capacité à s'adapter aux évolutions du marché et à rester compétitif.

1.1.2.4 La performance économique

La performance économique d'une entreprise se réfère à sa capacité à générer des revenus, à maximiser ses profits et à assurer une croissance durable sur le long terme. Elle englobe divers indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le retour sur investissement (ROI), la rentabilité des capitaux propres (ROE), ainsi que d'autres mesures de la rentabilité et de l'efficacité opérationnelle. En substance, la performance économique d'une entreprise évalue sa santé financière et sa capacité à créer de la valeur pour ses actionnaires et autres parties prenantes.

1.1.2.5 La performance environnementale :

Elle constitue à diminuer la pollution, ainsi que, le gaspillage, respect des ressources humaines naturelles, la sécurité des installations, et produits non polluants.

1.2 Section 02 : la mesure de la performance :

« Il semble reconnu que la mesure de la performance organisationnelle s'avère une tentative de capter la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour les partenaires ou les parties prenantes. » (schier, 2007)

La mesure de la performance en effet est toujours étroitement liée à la stratégie de l'organisation, elle est destinée à contribuer à la prise de décision ainsi que les progrès réalisés vers l'obtention des résultats.

1.2.1 Les principaux critères de la mesure de la performance organisationnelle :

L'analyse de la performance est une étape cruciale du processus d'évaluation d'une organisation. Et pourtant, c'est une des questions les plus problématiques dans le domaine de

la théorie organisationnelle. Il existe un certain nombre d'approche, mais il n'y a guère de consensus, quant à ce qui constitue une bonne série de critères.

1.2.1.1 L'efficacité organisationnelle :

L'efficacité organisationnelle se réfère à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs et à produire des résultats souhaités de manière efficiente. Cela implique généralement l'optimisation des ressources disponibles, la réalisation des missions et des objectifs fixés, ainsi que la satisfaction des parties prenantes concernées. En d'autres termes, une organisation est considérée comme efficace lorsque ses actions et ses processus contribuent positivement à ses performances globales et à sa capacité à s'adapter et à prospérer dans son environnement.

1.2.1.2 L'efficience organisationnelle :

L'efficience organisationnelle se réfère à la capacité d'une organisation à utiliser au mieux ses ressources pour atteindre ses objectifs. Cela implique d'accomplir les tâches et les activités avec le moins de gaspillage possible, que ce soit en termes de temps, d'argent, de matériaux ou d'autres ressources. Une organisation efficiente cherche à maximiser sa productivité tout en minimisant les coûts et les efforts superflus. En d'autres termes, elle cherche à obtenir le meilleur rendement possible de ses ressources disponibles.

1.2.1.3 La pertinence :

La pertinence dans la performance organisationnelle se réfère à la mesure dans laquelle les activités, les processus et les résultats d'une organisation sont alignés sur ses objectifs, sa mission et ses valeurs. Une performance est considérée comme pertinente lorsque les actions entreprises par l'organisation sont en adéquation avec ses objectifs stratégiques et contribuent à la réalisation de sa vision globale.

Ainsi, la pertinence implique d'évaluer si les activités et les résultats de l'organisation répondent efficacement aux besoins de ses parties prenantes, à ses objectifs à court et à long terme, ainsi qu'aux exigences du marché et de l'environnement dans lequel elle évolue. Une performance organisationnelle pertinente est donc celle qui est significative, alignée sur les objectifs stratégiques et qui apporte une réelle valeur ajoutée à l'organisation.

1.2.1.4 La viabilité financière :

La viabilité financière d'une entreprise se réfère à sa capacité à maintenir des opérations rentables et stables à long terme, tout en répondant à ses obligations financières. Une entreprise financièrement viable est capable de générer des revenus suffisants pour couvrir ses coûts d'exploitation, rembourser ses dettes et investir dans sa croissance future, tout en maintenant une marge bénéficiaire raisonnable.

Pour évaluer la viabilité financière d'une entreprise, on examine souvent plusieurs indicateurs clés tels que le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le flux de trésorerie, le ratio d'endettement, la rentabilité des actifs et des capitaux propres, ainsi que la capacité à obtenir un financement supplémentaire si nécessaire. Une entreprise dont les finances sont viables est mieux positionnée pour résister aux fluctuations économiques, pour saisir les opportunités de croissance et pour assurer sa pérennité à long terme.

1.2.2 Les indicateurs de la performance organisationnelle :

1.2.2.1 C'est quoi un indicateur ?

Un indicateur est une mesure quantitative ou qualitative utilisée pour évaluer ou représenter un aspect spécifique d'un phénomène, d'un processus ou d'une performance. Les indicateurs sont souvent utilisés dans divers domaines tels que les affaires, la gestion, l'économie, la santé, l'éducation, etc., pour suivre les progrès, identifier les tendances, prendre des décisions éclairées et évaluer les performances.

Les indicateurs peuvent être simples ou complexes, et ils peuvent être exprimés sous différentes formes, notamment des chiffres, des ratios, des pourcentages, des scores, des évaluations qualitatives, des graphiques, des tableaux de bord, etc. L'objectif principal des indicateurs est de fournir une mesure fiable et significative d'un aspect particulier afin d'aider à la prise de décision et à l'amélioration continue.

1.2.2.2 Typologies d'indicateurs dans la mesure de la performance organisationnelle :

Les indicateurs de performance sont choisis par l'organisation en fonction des critères bien définis dans le cadre de sa stratégie. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants sur l'évolution de l'activité. Il existe plusieurs types d'indicateurs qu'on peut classées comme suit :

1.2.2.2.1 Les indicateurs financiers :

Pour évaluer la santé financière d'une organisation, il est essentiel de considérer les concepts clés tels que l'équilibre financier, la rentabilité et la liquidité. Ces indicateurs fournissent des informations cruciales pour juger de la valeur et de la stabilité financière d'une entreprise.

- **Taux de rentabilité :**

Ce taux mesure la rentabilité des capitaux propre .c'est à dire la capacité d'une organisation à générer un résultat suffisant pour rémunérer ses associés.

$$\text{Taux de rentabilité} = \text{résultat net de l'exercice} / \text{capitaux propre}$$

- **Taux de profitabilité :**

Le taux de profitabilité, également connu sous le nom de marge bénéficiaire, est un indicateur financier qui mesure la rentabilité d'une entreprise en comparant son bénéfice net (ou son bénéfice d'exploitation) à ses revenus totaux. Il est souvent exprimé en pourcentage et représente la proportion des revenus qui se traduit en bénéfice après déduction de toutes les dépenses et des coûts associés à la production et à la vente des biens ou services.

$$\text{Taux de profitabilité} = \text{résultat net de l'exercice} / \text{chiffre d'affaire}$$

1.2.2.2.2 Les indicateurs commerciaux :

- **Chiffre d'affaire :**

Le chiffre d'affaires est un indicateur financier qui représente le montant total des ventes réalisées par une entreprise au cours d'une période donnée.

$$\text{Chiffre d'affaire} = \text{total des ventes}$$

- **Part du marché :**

La part de marché est un indicateur important pour évaluer la performance d'une entreprise, sa compétitivité et sa capacité à attirer et à fidéliser les clients par rapport à ses concurrents.

- **Fidélité client :**

Cette étude facilite l'élaboration de stratégies visant à fidéliser les clients, ce qui contribue à renforcer les performances commerciales de l'entreprise.

- **Image de l'organisation :**

L'image correspond à la manière dont l'organisation est perçue par rapport à ses clients ou par le public.

1.2.2.2.3 Les indicateurs fonction RH :

- **Indicateur de la politique de rémunération :**

Cet indicateur concerne l'appréciation de la politique des salaires et le respect de plusieurs équilibres et objectif de performance (indicateur de la masse salariale ; indicateur du système de paie)

- **Indicateurs de la formation :**

La formation, gérée par la fonction RH en interne, est essentielle pour permettre à l'entreprise de s'adapter aux changements, d'innover et de développer des compétences stratégiques.

Ratio effort formation = le montant à la formation / la masse salariale

Ratio des salariées formées = Nombre de salariés formés / effectif

- **Indicateurs de recrutement :**

La fonction recrutement compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients interne (la direction générale, les autres départements fonctionnel ou opérationnels). Elle est soumise à des conditions en termes de qualité (avoir le profil demandé), délai (selon les délais fixés par le service recrutement) et le coût.

Ratio de la qualité de recrutement = Nombre de candidat restant au bout d'un an / nombre de recrutement.

- **Indicateurs de mouvement :**

- **Taux de promotion :**
Cet indicateur mesure le taux de promotion en comparant le nombre d'employés promus avec la moyenne du nombre total d'employés.
- **Taux de mobilité interne :**
Cet indicateur représente le pourcentage total des mouvements au sein d'une organisation, incluant les transferts, les promotions et les rétrogradations, par rapport à la moyenne du nombre total d'employés.
- **Indicateurs de climat social :**
 - **Taux d'absentéisme :**
Ce taux est un indicateur de la qualité du climat social au sein de l'organisation. Un climat social satisfaisant se traduit par des niveaux de stress moindres chez les employés. Ces derniers sont plus investis dans leur travail, ont tendance à s'absenter moins fréquemment et sont généralement plus productifs.

Taux d'absentéisme = jours d'absence (hors congés payés)/jour du travail prévue

- **Nombre d'accident de travail :**
C'est un indicateur du climat social car un salarié stressé et harcelé à plus de risque d'avoir un accident de travail.
- **Le turn-over :**
Un indicateur de turnover est une mesure utilisée pour évaluer le taux de rotation du personnel au sein d'une organisation. Il fournit des informations sur le nombre d'employés qui quittent l'entreprise sur une période donnée par rapport au nombre total d'employés. Cela peut inclure des départs volontaires (démissions) ou involontaires (licenciements). Les entreprises utilisent ces indicateurs pour comprendre les tendances de départ du personnel, identifier les domaines à problèmes et mettre en place des stratégies pour améliorer la rétention des employés.

N.B : le mode de calcul du turn-over est déjà mentionné dans la section 01 avec un exemple.

1.3 Section 03 : l'impact du turn-over sur la performance organisationnelle :

Comme déjà mentionnée le turn-over est un sujet d'une importance capitale dans le domaine des ressources humaines et de la gestion d'entreprise.

Ce phénomène a un impact significatif sur la performance organisationnelle et peut avoir des conséquences profondes et multifactorielles sur la santé et la viabilité de l'entreprise

Dans cette section nous allons traiter les conséquences du turn-over sur la performance organisationnelle.

1.3.1 Coûts de recrutement et de formation :

Le remplacement des employés qui quittent l'organisation entraîne des coûts de recrutement, de sélection et de formation. Ces coûts peuvent être considérables, surtout si le turn-over est élevé et constant.

1.3.2 Perte de productivité :

Lorsqu'un employé quitte l'entreprise, il faut du temps pour trouver un remplaçant adéquat et pour que ce dernier atteigne le même niveau de productivité que son prédécesseur. Pendant cette période de transition, la productivité peut chuter, ce qui peut affecter les opérations et les résultats financiers de l'entreprise.

1.3.3 Perte de connaissances et d'expertise :

Les employés qui quittent l'organisation emportent avec eux leur expérience, leurs compétences et leurs connaissances spécifiques à l'entreprise. Cette perte de savoir-faire peut affaiblir la capacité de l'organisation à innover, à résoudre les problèmes et à répondre aux demandes du marché.

1.3.4 Baisse de la qualité des produits et des services :

Les nouveaux employés peuvent mettre du temps à s'adapter à leur nouvel environnement de travail et à maîtriser les processus et les normes de qualité de

l'organisation. Pendant cette période d'adaptation, la qualité des produits ou services peut en pâtir, ce qui peut affecter la satisfaction des clients.

1.3.5 Impact sur la morale et l'engagement des employés :

Un turn-over élevé peut avoir un impact négatif sur la morale et l'engagement des employés restants. Les employés peuvent se sentir démotivés, désengagés ou anxieux quant à leur propre sécurité d'emploi, ce qui peut affecter leur performance et leur fidélité à l'entreprise.

1.3.6 Image de mark de l'entreprise :

Un turn-over élevé peut également avoir un impact sur l'image de marque de l'entreprise en tant qu'employeur. Les entreprises ayant une réputation de haute rotation du personnel peuvent avoir du mal à attirer et à retenir les meilleurs talents, ce qui peut affecter leur compétitivité sur le marché du travail.

En résumé, le turn-over peut affecter la performance organisationnelle à plusieurs niveaux, de la rentabilité financière à la qualité des produits et services, en passant par la satisfaction des employés et des clients. Par conséquent, la gestion efficace du turn-over est essentielle pour maintenir la santé et la viabilité d'une organisation.

1.4 Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons exploré en détail les notions de performance organisationnelle, en mettant en lumière l'importance de la mesure précise de la performance à travers divers indicateurs. Nous avons également examiné l'impact significatif du turn-over sur la performance globale d'une organisation.

En conclusion, la gestion de la performance et la maîtrise du turn-over sont deux aspects essentiels pour assurer la viabilité et la réussite à long terme d'une organisation. En combinant une évaluation précise de la performance avec des initiatives de gestion des ressources humaines axées sur le bien-être et l'engagement des employés, les entreprises peuvent progresser vers l'atteinte de leurs objectifs stratégiques et maintenir un avantage concurrentiel dans un environnement en constante évolution.

Chapitre 04: l'impact du turn-over sur la performance au sein de MEDISEC

Introduction :

Dans un environnement économique en perpétuelle évolution, où la compétition règne en maître et où les ressources humaines constituent le pilier fondamental de toute organisation le phénomène du turn-over revêt une importance capitale et un enjeu majeur pour les entreprises à cause de son impact sur leurs performances.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail de terrain au sein de la société d'agroalimentaire EURL MEDISEC pour répondre à notre questionnement de départ

« Le turn-over a-t-il réellement un impact sur la performance de l'entreprise MEDISEC ? »

Présentation de l'enquête :

En tant que cadre chargé de la paie et délégué social, mener une enquête sur le turn-over me permettra de mieux comprendre les causes du départ des employés, d'élaborer des solutions pour le réduire et de démontrer mon engagement envers le bien-être de l'entreprise dans son ensemble.

Et Afin de tirer parti de nos connaissances théoriques et de répondre adéquatement à notre problématique.

Nous allons déterminer l'objectif et la population cible de notre enquête

L'objectif de notre enquête :

Notre objectif de démontrer l'impact du turn-over sur la performance au niveau de MEDISEC et de donner des recommandations.

La population cible de notre enquête :

La population cible de mon enquête sur le turn-over en tant que cadre chargé de paie et délégué social constituée des employés actuels de l'entreprise, ainsi que des employés récemment partis (du 01 janvier 2024 au 05mai 2024). Cette approche m'a permis d'obtenir une perspective sur les motifs de départ et les facteurs influençant le turn-over.

- **Employés actuels :** cette catégorie comprendrait les responsables de départements, leur participation à l'enquête fournirait des informations

précieuses sur les principales causes de départs de leurs éléments et quelles sont les actions correctives pour limiter le turn-over.

- **Employés partis** : Cette population inclurait les employés qui ont quitté l'entreprise. Leur contribution serait essentielle pour comprendre les raisons spécifiques de leur départ, et de connaître leurs suggestions pour limiter le turn-over.

Et pour ce faire nous avons utilisé :

- Recueil des documents.
- Les questionnaires de départ.
- Les entretiens.

1.1 Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil :

1.1.1 Fiche technique de l'entreprise :

- Nom commercial : EURL MEDISEC
- Activité : transformation des produits alimentaires
- Adresse : zone industrielle n°01 lotis 03prop 40 essenia
- Téléphone : 06 67 28 77 14
- Capital social : 140 000 000.00
- Date de création : 15/05/2012
- Production annuelle : 591 432 ballons
- Effectifs : 280 employés
- Expérience : 12ans
- Les gammes de produits eurl medisec : (mammamia)
 -  verte
 -  Orange
 -  Barbecue
 -  Hot
 -  Fromage

1.1.2 Historique de l'entreprise :

L'entreprise EURL MEDISEC est une entreprise de transformation des produits alimentaires qui est le fruit d'un travail et efforts de son gérant « M.MELLOUK ABDELKRIM », fondée en 15 mai 2012 et entrée en production le 23 novembre 2012 avec un personnel de 10 salariés et une production minime, et deux produits en marché « DORISTA JAUNE » et « TURKIYA » ou ils ont étaient commercialisées dans des régions limitées.

- Région ouest : Tlemcen, mascara, Mila
- Région est : kenchela, Tébessa, Bayadh, Sétif

Mais elle ne s'est pas arrêter la car MEDISEC a progressivement évolué, elle a connu sa réflexion avec la gamme « mammamia » ou elle a commencé a diversifié sa gamme de produit en 2021 (verte ; barbecue ; magic ; fromage ; Hot), et a connu une augmentation de sa part de marché par la diversification des régions de commercialisations, pour enfin atteindre le stade actuelle en 2024 avec un effectifs de 280 salariés et importante part du marché.

1.1.3 Présentation des déferents services :

EURL MEDISEC est composée de structures suivantes :

- Département ressources humaines
- Département comptabilité et finance
- Département commercial
- Département production
- Département qualité
- Département maintenance
- Département gestion de stock
- Département HSE
- Service informatique
- Service achat

1.1.3.1 Département ressources humaines

La DRH au MEDISEC est au service du bon fonctionnement de l'entreprise dont elle prend en charge les aspects réglementaires et administratifs.

Dans le département ressources humaines nous trouvons la responsable des ressources humaines qui a la charge de faire les déclarations parafiscales, gestion des conflits, et de suivre le transport de personnel et de chapoter les éléments de son service.

1.1.3.1.1 Cadre chargé de paie et délégué social :

Les missions principales sont comme suit :

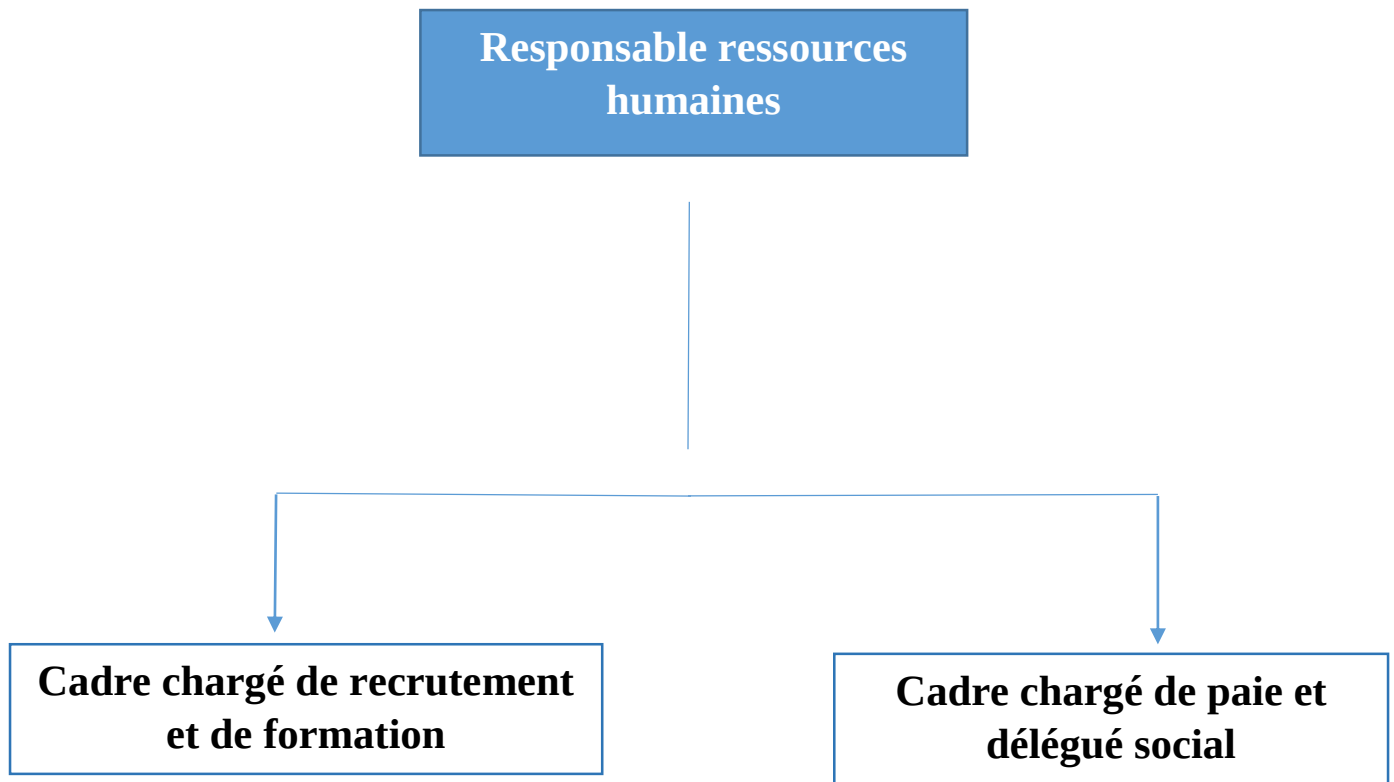
- l'exploitation des pointages des salariés.
- l'établissement de la paie mensuel des salariés
- élaboration des bulletins de paie
- Contrôle des dossiers médicaux et leurs dépôts auprès de la C.N.A.S
- Médecine de travail

1.1.3.1.2 Cadre chargé de recrutement et de formations :

Les missions principales :

- Lancement du recrutement
- Sélection des candidats
- Les PV d'installations
- Préparations des contrats
- Etablir les plans de formation
- Faire les actions de formation

Organigramme ressources humaines :



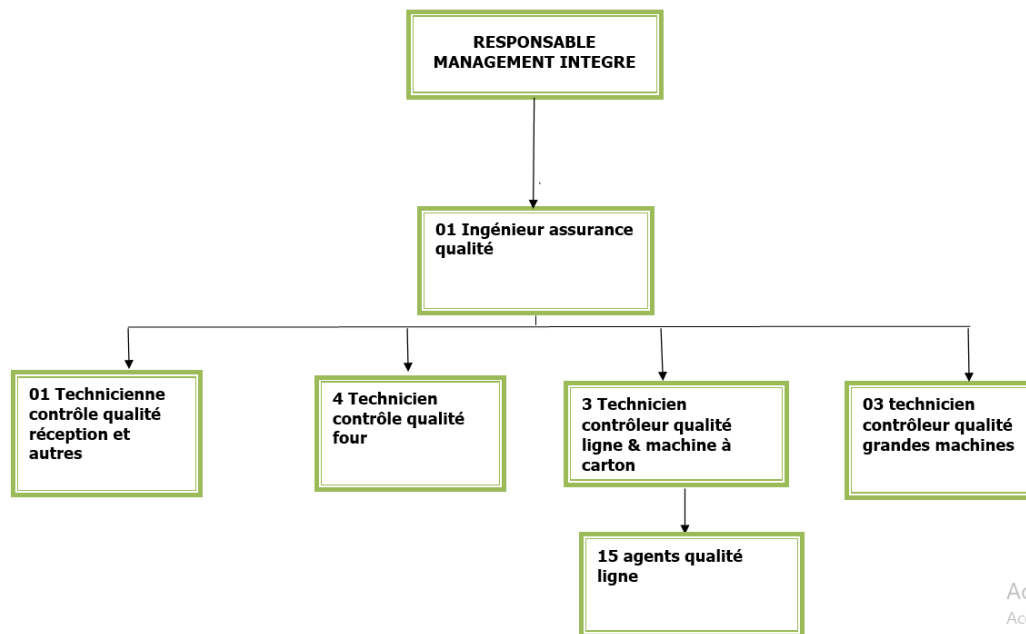
1Organigramme ressources humaines :

1.1.3.2 Département qualité :

Les missions du département qualité :

- Mettre en place le système qualité de l'entreprise
- Identifier et analyser les points de non-qualités
- Proposer des actions correctives et préventives
- Rédiger la manuelle qualité interne
- Elaborer des actions de sensibilisation du personnel
- Mener des enquêtes de mesure de la satisfaction client

1.1.3.2.1 Organigramme département qualité :



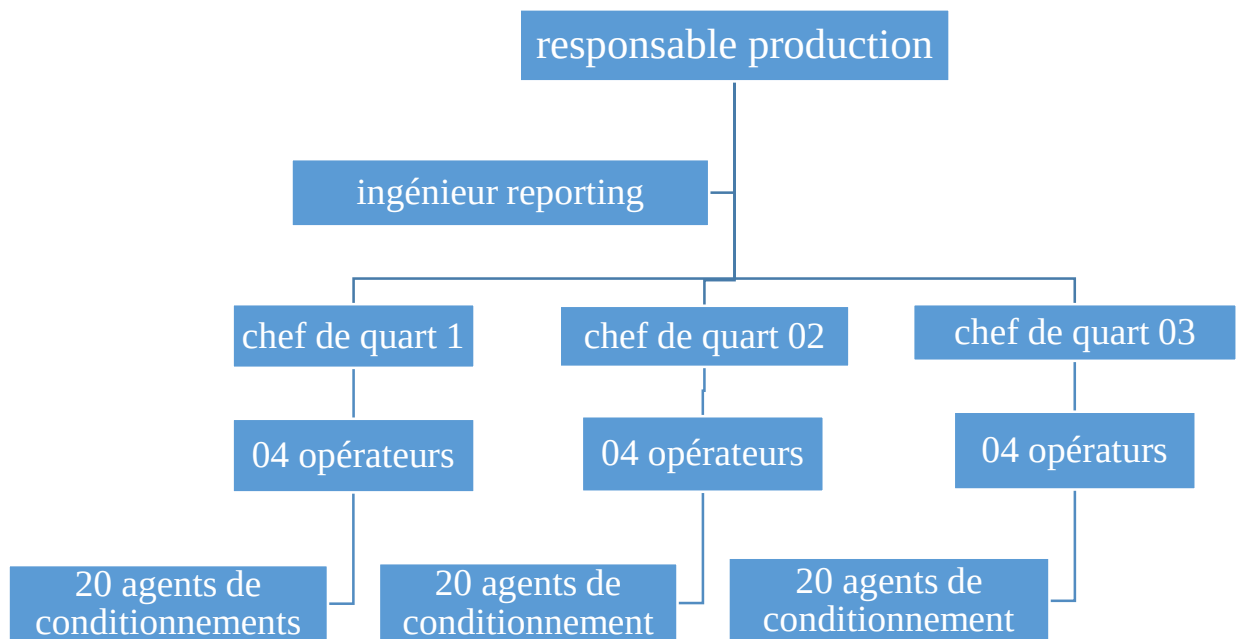
2 Organigramme département qualité :

1.1.3.3 Département production :

Les missions de département production :

- Suivi et contrôle de la satisfaction de production
- Transformation de la matière première en produit fini pour les activités commerciales.
- La gestion du tableau de bord de la production.

1.1.3.3.1 Organigramme département production :



3Organigramme département production :

1.1.3.4 Département gestion stock :

Ses missions :

- Gérer et suivre les stocks
- Réceptionner les livraisons des marchandises et organiser le stockage dans les entrepôts
- Traitement des différents documents relatifs aux entrées et sorties de Marchandise des divers marchandises
- Veille à la bonne tenue des stocks

1.1.3.5 Département commercial :

Ses missions :

- Définir et coordonner les actions de l'ensemble des commerciaux
- Suivre la réalisation des objectifs de vente à moyen ou à long terme
- Prospection et fidélisation de nouveaux clients potentiels
- Gérer le portefeuille clients
- Recruter de nouveaux collaborateurs pour accroître la force de vent

1.1.3.6 Département comptabilité finance :

Sa mission principale c'est de fournir des informations fiables et précises sur la situation financière de l'organisation

1.1.3.7 Département hygiène et sécurité :

Ses missions :

- Veille à la prévention en matière de sécurité
- Intervenir en cas d'incendie ou d'accident
- Assurer le maintien de l'équipement de protection individuelle.

1.1.3.8 Département maintenance :

Ses missions :

- Contrôle, surveillance et entretient régulièrement les équipements
- Diagnostique les éventuels dysfonctionnements sur les équipements
- Organise et programme les activités et opérations de maintenance
- Détecte l'origine d'une panne
- Intervient en cas de panne et coordonne les équipes
- Propose des solutions pour optimiser sécurité et performance des matériels

1.1.3.9 Service informatique :

Ses missions :

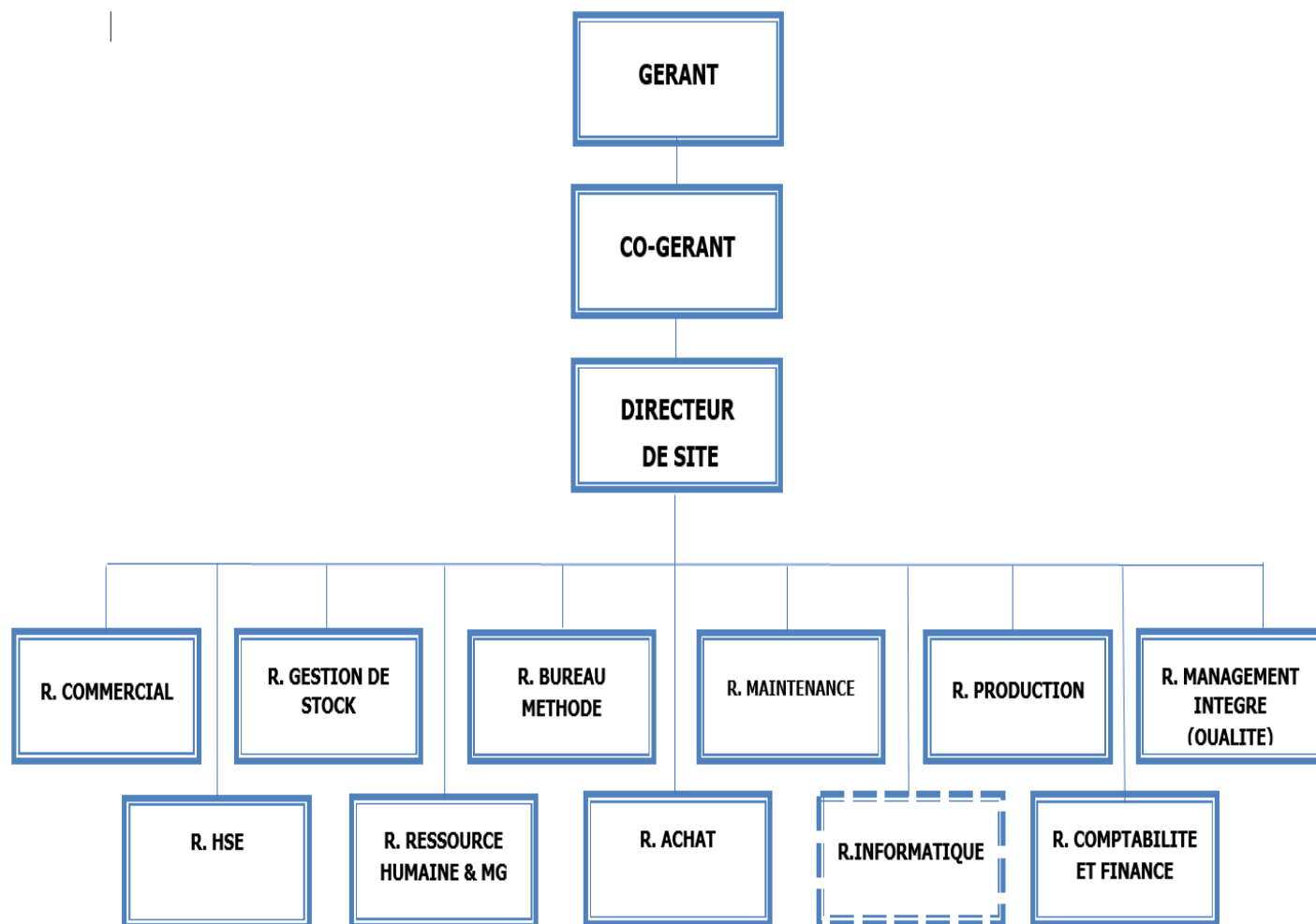
- La maintenance de l'infrastructure informatique
- L'aide aux nouveaux utilisateurs à résoudre les problèmes liés au matériel et aux logiciels
- La formation des employés
- Les mises à jour logicielles et l'évaluation des menaces potentielles
- La mise en place d'une alimentation et d'équipements de réseau de secours
- Une augmentation des sécurités contre les défaillances

1.1.3.10 Service achat :

Ses missions :

- Analyser la demande interne
- Sélectionner les fournisseurs
- Négocier les contrats
- Suivre les commandes
- Evaluer la performance des fournisseurs
- Réduire les couts

1.1.4 Organigramme d'EURL MEDISEC :



4Organigramme d'EURL MEDISEC :

1.2 Section 02 : le turn-over au niveau d'EURL MEDISEC :

1.2.1 Calcul de taux du turn-over au niveau de MEDISEC :

Le turn-over est calculé comme suit :

$$(\text{Salariés partis} \div \text{nombre moyen de salariés}) \times 100 = \text{pourcentage de turnover}$$

Les données :

- Nombre de démission : 43 sortants
- Effectifs moyen : 280 salariés

Calcul :

$$\begin{aligned}\text{Taux du turn-over} &= (43 / 280) * 100 \\ &= 15\%\end{aligned}$$

Donc, nous constatons que le taux du turn-over au sein d'EURL MEDISEC est de 15%, nous pouvons considérer ce taux est quand même un taux élevé pour une période de 5 mois.

NB : la moyenne normal du turn-over est de 5% jusqu'à 10% dans une période d'une année

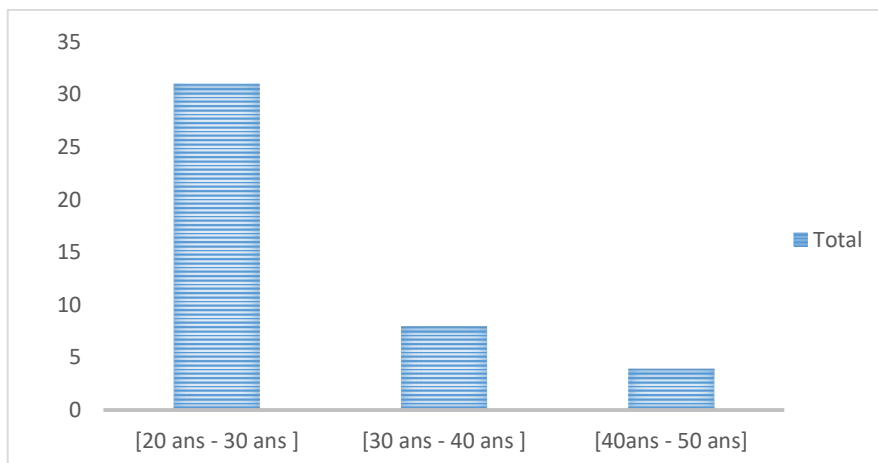
1.2.2 L'analyse des données et interprétation des résultats :

1.2.2.1 Analyse des données :

Tableau 2 : répartition selon l'âge :

Catégorie d'âge	Effectifs	Taux
[20 ans - 30 ans]	31	72 %
[30 ans - 40 ans]	8	19 %
[40ans - 50 ans]	4	9 %
Total	43	100 %

Source : enquête



Commentaire :

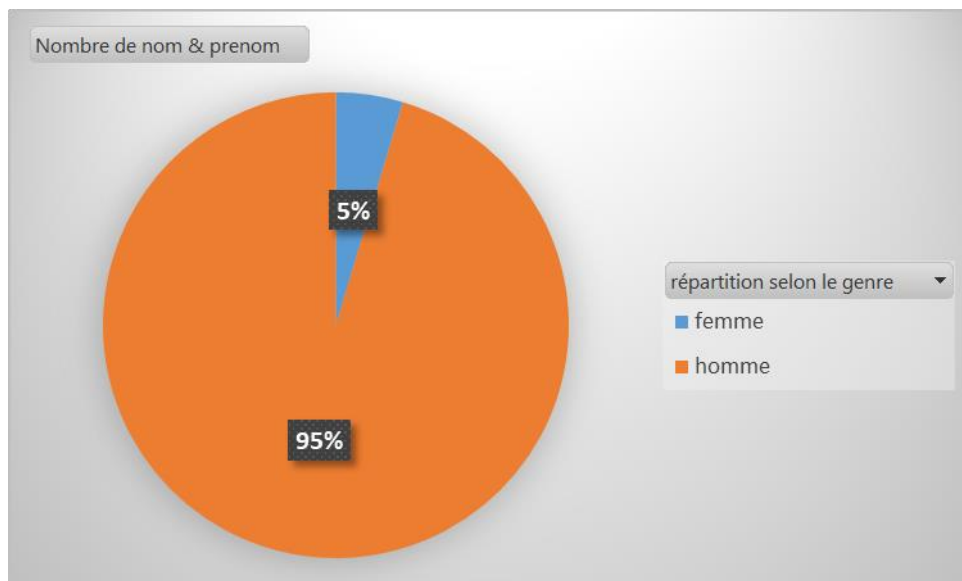
Dans notre enquête sur le nombre de démissionnaires selon la catégorie d'âge, nous constatons que dans le tableau ci-dessus que la majorité des sortants sont entre l'âge de [20ans – 30ans] suivi par un taux de 19% des démissionnaires entre l'âge de [30ans – 40 ans] et 9% de la population est entre [40ans – 50ans].

Nous pouvons dire que la tranche d'âge entre 20ans et 30 ans est souvent associée à une recherche active de meilleures opportunités et à une plus grande mobilité professionnelle, et une grande stabilité quand les salariés progressent dans leur carrière professionnelle.

Tableau 3 : répartition selon le genre :

Le genre	Effectifs	Taux
Homme	41	95 %
Femme	2	5 %
Total	43	100 %

Source : enquête



Commentaire :

D'après le graphe nous remarquons que 95 % des sortants représente les hommes et nous trouvons uniquement 5 % des démissionnaires sont des femmes.

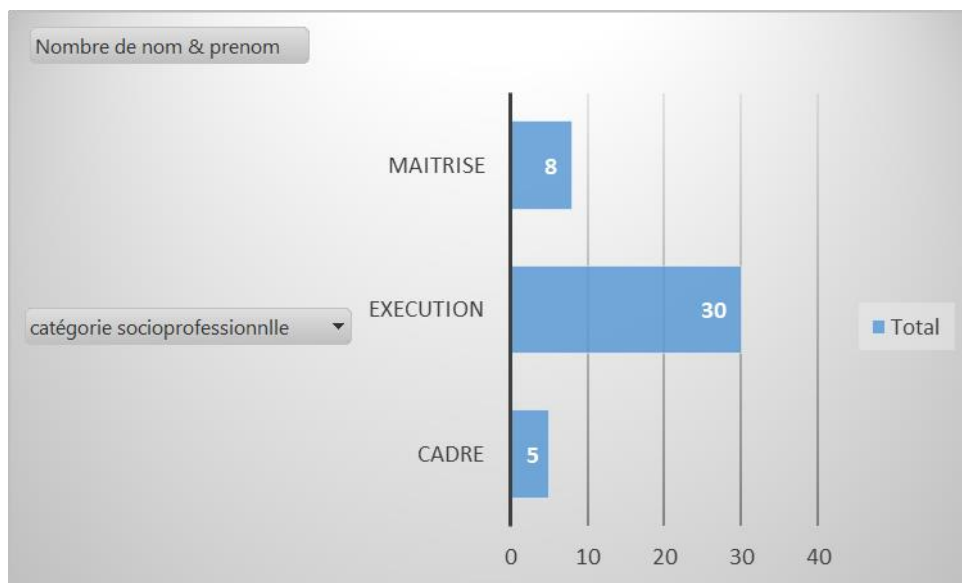
Nous concluons d'après les résultats que les hommes quittent leur emploi plus fréquemment que les femmes car les hommes peuvent avoir plus d'opportunités de carrière dans d'autres secteurs ce qui les incite à changer d'emploi fréquemment, aussi suite aux conditions de travail qui peuvent être plus difficile de celles des femmes.

En résumé, les hommes quittent leur emploi plus que les femmes influencé par une combinaison de facteurs liés aux opportunités, aux attentes social, et aux conditions de travail.

Tableau 4 : répartition selon la catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie socioprofessionnel	Effectifs		Taux
Exécution	30		69 %
Maitrise	8		19 %
Cadre	5		12 %
Total	43		100 %

Source : enquête



Commentaire :

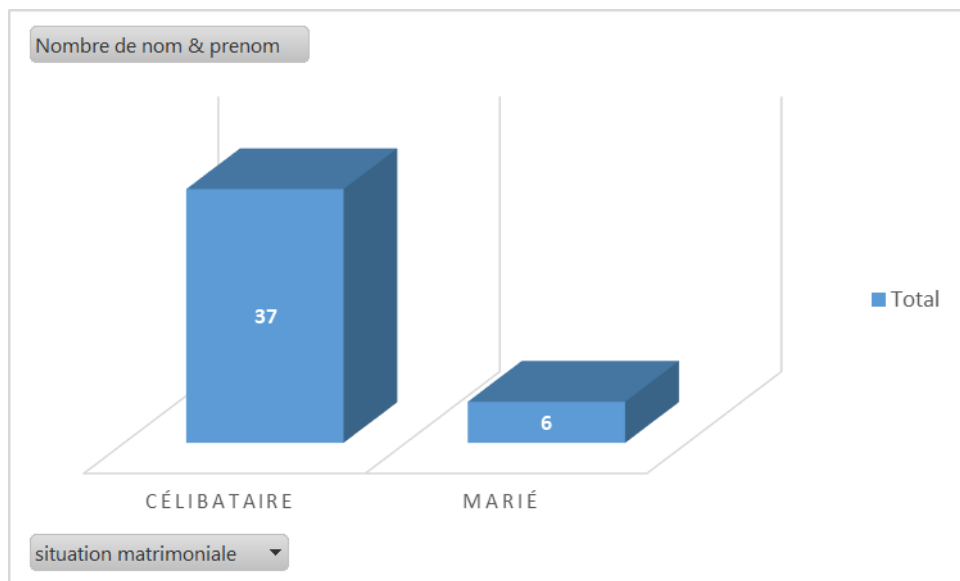
Nous constatons d'après le tableau que la plupart des démissionnaires sont des agents d'exécutions par un taux de 69 %, suivi par les agents de maîtrise par un taux de 19 % et nous trouvons 12 % des sortants sont des cadres.

Cela est dû aux conditions de travail des agents d'exécution qui sont moins favorables, et des opportunités de progression de carrière limité.

Tableau 5 : répartition selon la situation matrimoniale :

Situation matrimoniale	Effectifs	Taux
Célibataire	37	97 %
Marié	6	3 %
Total	43	100 %

Source : enquête



Commentaire :

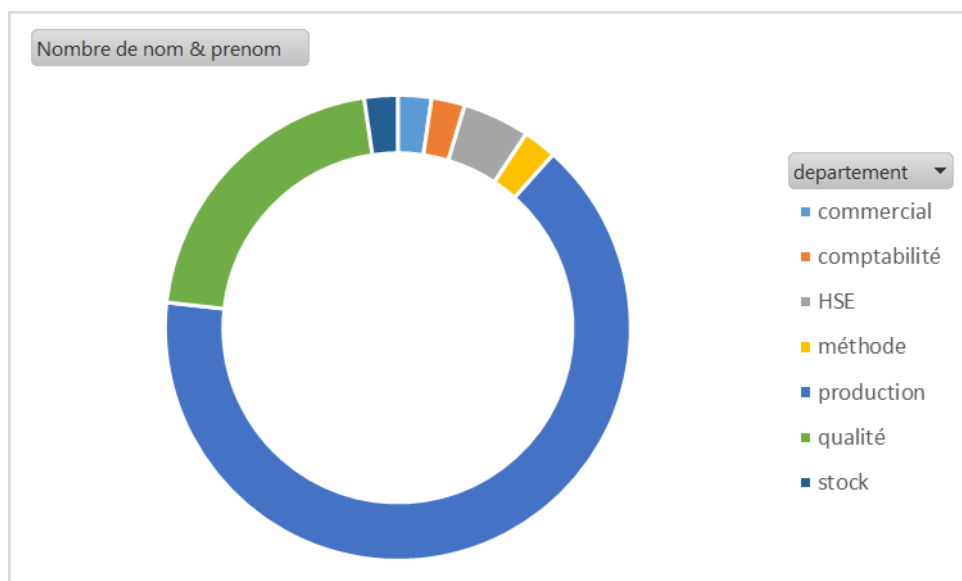
D'après le tableau nous constatons que la majorité de la population sont célibataire par un taux de 97 % à l'encontre de 3% des sortants sont mariés.

Nous concluons que les célibataires peuvent avoir moins de contraintes et peuvent être plus disposés à prendre des risques en changeant d'emploi. En revanche, les individus mariés peuvent chercher plus de stabilité pour soutenir leur famille, ce qui réduit leur propension à démissionner.

Tableau 6 : répartition selon l'affectation professionnelle :

Département	Effectifs	Taux
Production	28	65 %
Qualité	9	22 %
HSE	2	5 %
Stock	1	2 %
Comptabilité et finance	1	2 %
commercial	1	2 %
Méthode	1	2 %
Total	43	100 %

Source : enquête



Commentaire :

Le tableau nous manifeste que le département le plus touché par le phénomène du turn-over c'est le département de production par un taux de 65 %, nous constatons aussi que 22 % des sortants sont des qualitiens et le département HSE représente 5 % des sortants, nous trouvons un taux de 2 % pour chacun des départements stock, comptabilité/finance et commercial.

Cela revient aux nombre élevés des employés du département production par rapport aux autres structures, et aussi suite aux conditions de travail insatisfaisante.

Tableau 7 : principales causes de démissions selon la catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie socioprofessionnelle	Les principales raisons de démissions
Cadre	➤ La charge du travail ➤ Conditions de travail désagréable ➤ Manque de formations ➤ Mauvaise relation avec le responsable hiérarchique
Maitrise	➤ Manque d'appréciation de reconnaissance. ➤ Absence de promotion professionnelle. ➤ Rémunération insatisfaisante
Exécution	➤ Mauvaise conditions de travail après l'incendie ➤ Changement constant des heures de travail ➤ Manque d'appréciation ➤ Manque des équipements de protection ➤ Une mauvaise intégration des nouveaux employés ➤ Mauvaise relation avec le responsable hiérarchique ➤ Trouver une meilleure opportunité dans leurs domaines d'études.

Source : questionnaires de départ

Commentaire :

Les résultats montrent que les raisons de démission varient selon les catégories socioprofessionnelles mais convergent vers des thèmes communs comme les conditions de travail, la reconnaissance, les relations hiérarchiques, et les opportunités de développement professionnel.

1.2.3 Les entretiens avec les responsables de structures

1.2.3.1 Responsable ressources humaines :

1. Quels sont les principaux facteurs contribuant au turn-over ?
 - Les conditions de travail du au dernier incendie a l'entreprise
 - Le manque de communication entre les responsables et leurs éléments
 - Politique de rémunération non-compétitif par rapport au marché

2. Quel est l'impact financier du turn-over sur l'entreprise en termes de couts de recrutement, de formation et de productivité perdue ?
 - le turn-over entraine un cout financier important pour l'entreprise du a la recherche de nouveaux salariés et les couts d'inscription au prés de l'anem (retrapid)
 - cout de formation élevés de nouveaux salariés pour leur intégration et afin d'atteindre la productivité de l'ancien salarié
 - cout en terme de temps qui impact directement la productivité du ai manque d'effectifs
 - baisse dans la qualité des produits
 - donne une mauvaise image de mark pour l'entreprise

3. Quels sont les départements les plus touchés par le turn-over :
 - Production
 - Qualité

4. Quelles stratégies l'entreprise met-elle actuellement en place pour réduire le turn-over ?
 - Créer un environnement de travail agréable et convivial
 - Veiller a étudié l'emploi du temps de travail pour traiter le problème de la charge au travail
 - Travailler sur une politique de rémunération équitable en fonction des postes occupés
 - Travailler sur la sécurité des salariés

1.2.3.2 Commercial :

1. Comment le turn-over au sein de votre équipe commercial a influencé les résultats de vente ?
« Le turn-over des effectifs influence d'une manière directe sur les résultats de la force de vente car cela cause des pertes du temps, énergie, et en chiffres d'affaire »
2. En quoi le turn-over a-t-il affecté la stabilité et la continuité des relations clients ?
« L'arrivée d'un nouveau vendeur dans l'équipe commercial demande une certaine période pour créer des liens avec les clients »
3. Comment gérez-vous la transition lorsque de nouveaux membres rejoignent l'équipe et quel impact cela a-t-il sur les performances commerciales ?
« On essaie au maximum de faciliter l'intégration des nouveaux membres pour minimiser les pertes en chiffres d'affaires et de rendre le nouveau vendeur opérationnel le plus vite possible »
4. Enfin, quels sont les leçons tirées de l'impact du turn-over sur la performance commerciale, et quelles stratégies envisagez-vous pour y remédier à l'avenir ?
« Le turn-over existe dans la plupart des entreprises et surtout pour les postes commerciales, car il y'a souvent des offres d'emploi
 - Assurer un bon climat de travail
 - Une bonne grille de salaire (fixe et variable)
 - Flexibilité et facilitation en administration
 - Améliorer le coté social (mutuelle, crédit Etc.)

1.2.3.3 Qualité :

1. Comment le turn-over au sein de votre équipe affecte-t-il la qualité des produits
« Un personnel formé qui quitte le lieu de travail cause un problème dans la qualité des produits suite au manque de compétence du personnel nouvellement recruté »
2. Comment le manque de continuité dans le personnel influence-t-il sur la transmission des connaissances et des procédures relatives au contrôle qualité ?

« Le manque de période de préavis, impacte négativement la continuité de transmission des connaissances, pour faire face le service qualité essaie de créer le maximum de connaissance organisationnelles »

3. Quels défis rencontrez-vous en termes de maintien des normes de qualité lorsque de nouveaux employés rejoignent l'équipe ou lorsque des membres expérimentés la quittent ?

« Une induction qualité et un suivi rigoureux sur terrain sont mise en place »

4. Avez-vous mis en place des programmes ou des initiatives spécifiques pour minimiser l'impact du turn-over sur la qualité des produits ?

- Formation du personnel sur tous les niveaux
- Implication du personnel par l'intégration de la culture et l'esprit qualité au niveau de leur quotidien
- Mettre en place des solutions technique afin de minimiser l'erreur humaine

5. Comment le turn-over influence-t-il la motivation et l'engagement des employés restants dans l'équipe de qualité ?

« Perturbation au niveau de l'équipe et influence sur le sentiment d'appartenance »

6. Enfin, quelles sont les leçons tirées de l'impact du turn-over sur la qualité des produits, et quelle stratégie envisagez-vous de mettre en œuvre pour améliorer la gestion du turn-over à l'avenir tout en maintenant des normes de qualité élevés ?

« Afin de minimiser et de gérer le turn-over plusieurs actions peuvent être mis en place :

- La formation continue des travailleurs
- Amélioration des conditions de travail
- analyse des causes du turn-over afin de traiter le problème à la source
- assurer une base de données et une connaissance organisationnelles a tous les niveaux
- motivation et consultation des travailleurs »

1.2.3.4 Stock :

1. Comment le turn-over du personnel affecte-t-il la continuité des opérations de gestion de stock ?
« Augmentation de la charge de travail pour les salariés en poste »
2. De quelle manière le turn-over impacte-t-il la communication et la coordination au sein de l'équipe de gestion de stock ?
 - Impact direct sur l'esprit d'équipe
 - Une absence d'éthique
 - Dysfonctionnement et confusion constants
3. Comment le turn-over influence-t-il la réactivité aux demandes des clients et la capacité à répondre rapidement aux fluctuations de la demande ?
« Des retards dans les délais de livraison pour les clients »
4. Quelles mesures ou initiatives envisagez-vous de mettre en place pour réduire l'impact négatif du turn-over sur la performance globale du département de gestion de stock ?
 - Améliorer les conditions de travail
 - Favoriser un environnement de travail serein
 - Favoriser l'évolution de carrière avec des promotions interne

1.2.3.5 Production :

1. Comment le turn-over affecte-t-il la continuité de la production ?
« Les nouveaux éléments prennent du temps pour maîtriser les machines et le processus de travail donc leurs productivités seront automatiquement moindres de ceux qui ont quittés l'entreprise donc cela a un impact direct sur la productivité de l'entreprise »

2. Quels sont les couts associés au turn-over en termes de temps, de formation et de baisse de productivité ?
« Couts en terme de former les nouveaux recrutés afin d’atteindre le niveau de productivité demandé et en temps quand les nouveaux éléments sont en formation donc ça résulte une baisse dans la production »
3. Comment le turn-over impacte-t-il la planification de la production et les délais de livraison ?
« Quand les salariés quittent l’entreprise automatiquement la productivité sera moins qu’avant cela veut dire des retards dans la satisfaction dans les quantités des clients donc retard dans les délais de livraison »
4. Comment le turn-over influence-t-il la motivation et l’engagement des employés restants dans l’équipe de production ?
« ca à un impact direct sur le sentiment d’appartenance des employés en poste donc nous un climat social désagréable »
5. Enfin, quelles stratégies envisagées pour réduire le turn-over et stabiliser l’équipe de production ?
 - Amélioration dans les conditions de travail
 - Appréciations des compétences des salariés
 - Une meilleur politique de rémunération

1.2.4 Discussion des résultats :

L'enquête sur "l'impact du turn-over sur la performance organisationnelle" menée au sein d'EURL MEDISEC nous a accordé de vérifier et d'inférer un ensemble de résultats, sont comme suit :

-  L'entretien avec responsable ressources humaines met en lumière les défis majeurs de l'entreprise en matière de turn-over, incluant des conditions de travail post-incendie, une communication déficiente, et une politique de rémunération non-compétitive. L'impact financier du turn-over est significatif, affectant la productivité, la qualité des produits, et l'image de marque de l'entreprise. Les départements de production et de qualité sont les plus touchés, indiquant des domaines nécessitant une attention particulière. Les stratégies mises en place pour réduire le turn-over sont prometteuses mais nécessitent une mise en œuvre efficace et continue pour voir des résultats tangibles.
-  L'entretien avec le responsable commercial met en lumière l'impact du turn-over au sein de l'équipe commerciale, notamment en termes de pertes de temps, d'efforts et de chiffre d'affaires, ainsi que de perturbation des relations clients. Les stratégies proposées visent à atténuer ces impacts en améliorant les conditions de travail, la rémunération, la flexibilité et les avantages sociaux pour favoriser la rétention du personnel. Ces efforts sont cruciaux pour maintenir la performance commerciale et assurer la croissance continue de l'entreprise.
-  L'entretien avec le responsable qualité révèle l'impact du turn-over sur la qualité des produits, notamment en termes de perte de compétences, de transmission des connaissances, et de maintien des normes de qualité. Les initiatives mises en place visent à atténuer ces impacts en renforçant la formation, en intégrant la culture qualité, et en mettant en œuvre des solutions techniques. Les leçons tirées soulignent l'importance de la formation continue, de l'amélioration des conditions de travail et de la consultation des employés pour améliorer la gestion du turn-over tout en maintenant des normes de qualité élevées.
-  L'entretien avec le responsable stock a révélé l'impact du turn-over sur la performance de son département, notamment en termes de continuité des opérations, de communication, de réactivité aux demandes des clients, et de performance globale du

département de gestion de stock. Les mesures proposées visent à améliorer les conditions de travail et à créer un environnement favorable à la rétention du personnel. De plus, elles visent à offrir des opportunités d'évolution de carrière pour stimuler l'engagement des employés.

✚ L'entretien avec le responsable production souligne l'impact induit par le turn-over sur différents aspects tels que la continuité de la production, les coûts associés, la planification et les délais de livraison, ainsi que sur la motivation et l'engagement des employés. Les stratégies proposées visent à améliorer les conditions de travail et à accroître la reconnaissance des employés afin de réduire le turn-over et de stabiliser l'équipe de production. Ceci revêt une importance cruciale pour maintenir la productivité et la satisfaction des clients.

- D'après les réponses des responsables de départements d'EURL MEDISEC sur les différentes questions de notre entretien que le turn-over impact réellement la performance organisationnelle de l'entreprise, donc par là nous avons pu confirmer notre hypothèse.

1.2.5 Les recommandations :

Les données obtenues lors de l'enquête que nous avons menée nous ont permis de formuler un certain nombre de recommandations qui pourraient atténuer l'impact néfaste du turn-over sur la performance de l'entreprise et afin d'apporter un plus en terme de performance durable au sein d'EURL MEDISEC. Ces recommandations sont présentées comme suit :

- Améliorer les conditions de travail des employés pour garantir la sécurité, le bien-être et l'efficacité des collaborateurs, tels que :
 - Equipements de protection individuelle : fourniture et obligation d'utiliser des EPI appropriés (casques ; gants ; lunettes de protection, etc.)
 - Programmes réguliers de formation et de sensibilisation aux procédures de la sécurité

- Signalisation et marquage au sol : indications claires des zones dangereuses et des chemins à suivre.
 - Ergonomie : postes de travail conçus pour minimiser les risques de blessures et améliorer le confort des employés.
 - Température et ventilation : maintien d'une température confortable et d'une bonne qualité de l'air
 - Zones de travail propres et bien organisées
 - Intégration de machines et de systèmes automatisés pour améliorer la productivité et réduire les tâches répétitives/la charge de travail et accroître la précision
 - Programmes de santé tels que des visites à la médecine de travail et soutien psychologiques
 - Espace de repos adéquats
 - Fournir un local de restauration aménagé
 - Canaux de communication efficaces pour permettre aux employés de signaler des problèmes ou de donner des suggestions
- Amélioration dans le système de rémunération, tels que :
 - Rémunération de base compétitive : effectuez des études de marché annuel pour ajuster les salaires en fonction des tendances du marché et de l'inflation.
 - Rémunération variable :
 - Individuelle : sont les primes basées sur la performance individuelle mesurée par des objectifs spécifiques tels que les ventes, la productivité, ou les compétences démontrées
 - Équipes : sont les primes basées sur les objectifs de groupe atteints, comme les projets terminés ou les performances d'équipes. Ces primes encouragent la collaboration et le sentiment d'appartenance.
 - Entreprise : sont les primes basées sur la performance globale de l'entreprise telle que les primes de fin d'année.
 - Favoriser le développement professionnel et les promotions internes par :

- Programmes de formations : offrir des formations régulières en interne et externe pour aider les employés à acquérir de nouvelles compétences et à améliorer celles qu'ils possèdent déjà.
 - Mentorat : mettre des programmes de mentorat par des employés expérimentés pour les nouveaux recrutés.
 - Feed-back post promotion : établir un système de suivi pour recueillir les feedback, les performances des promus et l'impact sur l'entreprise.
- Le recrutement sélectif par :
 - Identification des besoins en recrutement : définir les compétences, les qualifications et l'expérience nécessaire pour le poste.
 - Prendre en compte les informations recueillies lors de l'enquête du turn-over (La tranche d'Age, situation matrimoniale etc.)
 - Diffusion des offres d'emploi sur les diverses plateformes
 - Pré-sélection des candidats
 - Entretiens préliminaires et profondeur : préliminaires pour évaluer la compatibilité culturelle et les compétences de base, profondeur : fournir aux candidats des études de cas pour évaluer leurs hard-skills et leurs capacité à résoudre les problèmes.
 - Négociation des conditions
 - Processus d'intégration
 - Intégration efficace : le processus d'intégration est une étape cruciale pour faciliter au nouvel arrivant l'adaptation à son nouveau poste est se fait comme suit :
 - Organiser une réception chaleureuse le premier jour pour accueillir le nouveau collaborateur
 - Présenter l'équipe et les membres clés de l'entreprise
 - Présenter l'entreprise, sa mission, ses valeurs et son historique
 - Fournir une formation initiale sur les systèmes, les outils et les processus utilisés dans l'entreprise par un mentor
 - Encourager une communication ouverte et transparente dès le début et faciliter les interactions avec les autres membres de l'équipe

- Assurer le suivi et le feedback pour évaluer les progrès et pour identifier les besoins en formations.

Conclusion :

Pour conclure ce chapitre, nous avons pu démontrer de manière empirique l'impact significatif du turn-over sur la performance organisationnelle au sein d'EURL MEDISEC. À travers une analyse rigoureuse des données par une enquête menée au niveau de l'entreprise, il a été confirmé que le turn-over élevé a des répercussions négatives sur plusieurs aspects clés de l'organisation, et où nous avons aussi pu donner des recommandations à l'entreprise afin de limiter le turn-over et diminuer ses effets néfastes.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Nous avons découvert au cours de notre recherche scientifique l'impact du turn-over sur la performance organisationnelle dans les différentes entreprises actuellement.

Le turn-over représente un défi complexe et significatif pour les entreprises, avec des implications directes sur leur performance et leur compétitivité. La gestion efficace de ce phénomène est essentielle pour maintenir une main-d'œuvre stable, motivée, et performante.

Les entreprises qui réussissent à mettre en place des stratégies de gestion du turn-over intégrées et proactives pourront non seulement minimiser les impacts négatifs associés, mais également créer un environnement de travail plus attractif et productif. Il est donc impératif pour les organisations de considérer le turn-over comme une priorité stratégique et de déployer des efforts soutenus pour en gérer les causes et les conséquences de manière efficace et durable.

Le turn-over au sein d'EURL MEDISEC représente un défi majeur à cause de ses conséquences néfaste qui impacte la stabilité, la dynamique et la performance de façon générale de l'entreprise.

Pour conclure, les résultats de notre enquête au niveau d'EURL MEDISEC, nous ont assuré l'impact négatif du turn-over sur la performance organisationnelle de l'entreprise et qui nous permet de trouver des solutions et de donner des recommandations sur les différents niveaux pour atténuer l'impact du turn-over, et qui nous ont permis aussi de confirmer notre hypothèse qui dit que le turn-over impacte réellement la performance organisationnelle au sein d'EURL MEDISEC.

Bibliographie

- aline scourane, j. m. (s.d.). *l'audit social : audit(s) de la fonction ressources humaines*. ESSEC business school.
- burnes, m. (2013). *science de gestion* . paris : hachette .
- burnes, m. (2013). *science de gestion* . paris : hachette .
- bussin, m. (01 aout 2018). *Retention Strategies: The key to attract and retain excellent employees* . KR PUBLISHING .
- C.BLUEDORN, A. (1978). *A taxonomy of turn-over* . pennsylvannia state : academy of management .
- chaminade, b. (2019). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences - Créer votre marque d'employeur*. afnor editions .
- CHARLES Lusthaus, M. H. (2003). *cadre pour l'amélioration de la performance* . canada .
- drucker, p. (s.d.).
- galambaud, b. (1983). *des hommes a gérer* . paris : entreprise moderne d'edition .
- lakhdar sekiou, m. b. (2001). *gestion des ressources humaines* . bruxelles : de boek université de bruxelles .
- louart, p. (1991). *gestion des ressources humaines* . paris: seyroles.
- Meier, o. (2009). *dico du management: 500 clés pour comprendre et agir* . paris : DUNORD .

schier, j.-y. s. (2007). *Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ?* la revue des sciences de gestion direction et gestion.

Annexes :

1 QUESTIONNAIRE DE DEPART

- Quels sont les circonstances qui vous ont poussé à prendre la décision de démission ?

ما هي الظروف التي دفعتك إلى اتخاذ قرار الاستقالة

.....

.....

.....

- Y a-t-il des événements spécifiques qui ont contribué à cette décision ?

هل هناك أحداث محددة ساهمت في هذا القرار؟

.....

.....

.....

- Y a-t-il des conflits ou des tensions qui ont contribué à cette décision ?

هل هناك نزاعات أو توترات ساهمت في هذا القرار؟

.....

.....

.....

- Des suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise ?

هل لديك اقتراحات لتحسين أداء الشركة؟

.....

.....

.....

.....

NB vos réponses seront prises en compte pour améliorer le processus interne de l'entreprise.

سيتم أخذ إجاباتكم بعين الاعتبار لتحسين العملية الداخلية للشركة

2Guide d'entretien avec responsable ressources humaines :

Chère collègue,

Nous vous remercions de prendre le temps de participer à cette enquête sur le turn-over au sein de notre entreprise. Votre contribution est essentielle pour mieux comprendre les défis liés à ce phénomène et pour limiter et atténuer les effets néfastes du turn-over.

Nous vous remercions à l'avance pour votre participation et votre engagement envers l'amélioration continue de notre entreprise.

BENMEDDAH Mahmoud ; cadre chargé de paie et délégué social.

1. Quels sont les principaux facteurs contribuant au turn-over au sein de l'entreprise ?

.....
.....
.....
.....
.....

2. Quel est l'impact financier du turn-over sur l'entreprise en termes de coûts de recrutement, de formation et de productivité perdue ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Quels sont les départements ou les postes les plus touchés par le turn-over ?

.....
.....
.....
.....
.....

4. Quelles stratégies l'entreprise met-elle actuellement en place pour réduire le turn-over ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3Guide d’entretien avec responsable management intégré (qualité) :

Chère collègue,

Nous vous remercions de prendre le temps de participer à cette enquête sur le turn-over au sein de notre entreprise. Votre contribution est essentielle pour mieux comprendre les défis liés à ce phénomène et pour limiter et atténuer les effets néfastes du turn-over.

Nous vous remercions à l'avance pour votre participation et votre engagement envers l'amélioration continue de notre entreprise.

BENMEDDAH Mahmoud ; cadre chargé de paie et délégué social.

1. Comment le turn-over au sein de votre équipe affecte-t-il la qualité des produits ?

.....
.....
.....
.....

2. Comment le manque de continuité dans le personnel influe-t-il sur la transmission des connaissances et des procédures relatives au contrôle qualité ?

.....
.....
.....
.....
.....

3. Quels défis rencontrez-vous en termes de maintien des normes de qualité lorsque de nouveaux employés rejoignent l'équipe ou lorsque des membres expérimentés la quittent ?

.....
.....

.....
.....
.....

4. Avez-vous mis en place des programmes ou des initiatives spécifiques pour minimiser l'impact du turn-over sur la qualité des produits ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. Comment le turnover influence-t-il la motivation et l'engagement des employés restants dans l'équipe de qualité ?

.....
.....

6. Enfin, quelles sont les leçons tirées de l'impact du turn-over sur la qualité des produits, et quelles stratégies envisagez-vous de mettre en œuvre pour améliorer la gestion du turn-over à l'avenir tout en maintenant des normes de qualité élevées ?

4Guide d’entretien avec le responsable production :

Cher collègue,

Nous vous remercions de prendre le temps de participer à cette enquête sur le turn-over au sein de notre entreprise. Votre contribution est essentielle pour mieux comprendre les défis liés à ce phénomène et pour limiter et atténuer les effets néfastes du turn-over.

Nous vous remercions à l'avance pour votre participation et votre engagement envers l'amélioration continue de notre entreprise.

BENMEDDAH Mahmoud ; cadre chargé de paie et délégué social.

1. Comment le turnover affecte-t-il la continuité de la production ?

.....
.....
.....
.....
.....

2. Quels sont les coûts associés au turnover en termes de temps perdu, de formation de remplacement et de baisse de productivité ?

.....
.....
.....
.....

3. Comment le turnover impacte-t-il la planification de la production et les délais de livraison ?

.....
.....
.....
....

4. Comment le turnover influence-t-il la motivation et l'engagement des employés restants dans l'équipe de production ?

.....
.....
.....

5. Enfin, Quelles stratégies sont envisagées pour réduire le turnover et stabiliser l'équipe de production à long terme ?

.....
.....
.....

5Guide d'entretien avec le responsable gestion de stocks :

Cher collègue,

Nous vous remercions de prendre le temps de participer à cette enquête sur le turn-over au sein de notre entreprise. Votre contribution est essentielle pour mieux comprendre les défis liés à ce phénomène et pour limiter et atténuer les effets néfastes du turn-over.

Nous vous remercions à l'avance pour votre participation et votre engagement envers l'amélioration continue de notre entreprise.

BENMEDDAH Mahmoud ; cadre chargé de paie et délégué social.

1. Comment le turn-over du personnel affecte-t-il la continuité des opérations de gestion de stock ?

.....
.....

2. De quelle manière le turn-over impacte-t-il la communication et la coordination au sein de l'équipe de gestion de stock ?

.....
.....
.....

3. Comment le turn-over influence-t-il la réactivité aux demandes des clients et la capacité à répondre rapidement aux fluctuations de la demande ?

.....
.....

.....

...

4. Quelles mesures ou initiatives envisagez-vous de mettre en place pour réduire l'impact négatif du turn-over sur la performance globale du département de gestion de stock ?

.....

.....

.....

.....

6Guide d'entretien avec le responsable commercial :

Cher collègue,

Nous vous remercions de prendre le temps de participer à cette enquête sur le turn-over au sein de notre entreprise. Votre contribution est essentielle pour mieux comprendre les défis liés à ce phénomène et pour limiter et atténuer les effets néfastes du turn-over.

Nous vous remercions à l'avance pour votre participation et votre engagement envers l'amélioration continue de notre entreprise.

BENMEDDAH Mahmoud ; cadre chargé de paie et délégué social.

1. Comment le turn-over au sein de votre équipe commercial a influencé les résultats de vente ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. En quoi le turn-over a-t-il affecté la stabilité et la continuité des relations clients ?

.....

.....

.....
.....

3. Comment gérez-vous la transition lorsque de nouveaux membres rejoignent l'équipe et quel impact cela a-t-il sur les performances commerciales

.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Enfin, quelles sont les principales leçons tirées de l'impact du turn-over sur la performance commerciale, et quelles stratégies envisagez-vous pour y remédier à l'avenir ?

.....
.....
.....

Table des matières

Introduction générale.....	1
Introduction générale :	2
Chapitre 01 : cadre conceptuel et théorique de la gestion des ressources humaines.....	4
1.1 Section 01 : généralités sur la fonction des ressources humaines	5
1.1.1 Définition de la gestion des ressources humaines :	5
1.2 Section 02 : les activités de la fonction gestion des ressources humaines :.....	6
1.2.1 La fonction des ressources humaines :.....	6
1.2.2 Les taches de la fonction ressources humaines :	6
1.2.2.1 La rémunération du personnel :	6
1.2.2.2 Le recrutement des salariés :.....	6
1.2.2.3 La formation des salariés :.....	7
1.2.2.4 Les gestions prévisionnelles des emplois et des compétences :	7
1.3 Section 03 : les enjeux de la fonction ressources humaines : 7	
1.4 Conclusion :.....	8
Chapitre 02 : cadre conceptuel et théorique du turn-over.....	9
1.1 Section 01 : généralités sur le phénomène du turn-over : .	10
1.1.1 Définition du turn-over :	10
1.1.2 Mode de calcul du turn-over :.....	10
1.1.3 Les types du turn-over :.....	11
1.1.3.1 Le turn-over volontaire :.....	11
1.1.3.2 Le turn-over involontaire :	11
1.1.4 Les causes du turn-over :.....	11
1.1.4.1 Les principales causes du turn-over :	12

1.1.4.1.1	Problèmes de gestion :.....	12
1.1.4.1.2	Environnement de travail inconfortable :.....	12
1.1.4.1.3	L'épuisement professionnel :.....	12
1.1.4.1.4	L'ennui :	12
1.1.4.1.5	Manque de reconnaissance des employés :	12
1.1.4.1.6	Une rémunération médiocre :	13
1.1.4.1.7	Le manque d'opportunités de croissance :	13
1.2	Section 02 : les meilleures pratiques pour atténuer les effets néfastes du turn-over	13
1.2.1	Les pratiques RH :	13
1.2.1.1	Recrutement sélectif :	14
1.2.1.2	Intégration efficace :.....	14
1.2.1.3	Développement professionnelles :	14
1.2.1.4	Favoriser la communication :.....	14
1.2.1.5	Gestion du leadership :.....	14
1.2.1.6	Equilibre travail-vie personnelles :.....	14
1.2.1.7	Révision des salaires et avantages sociaux :.....	15
1.2.1.8	Evaluation de la satisfaction des collaborateurs : 15	
1.2.1.9	Culture d'entreprise positive :	15
1.2.2	Les pratiques managériales :	15
1.2.2.1	Leadership engageant :	15
1.2.2.2	Reconnaissance et récompense :.....	15
1.2.2.3	Feed-back réguliers :	15
1.2.2.4	Ecoute active :	15
1.3	Conclusion :.....	16
	Chapitre 03: cadre conceptuel et théorique de la performance	17
1.1	Section 01 : généralités sur la performance :.....	18
1.1.1	Définition de la performance :	18

1.1.2	Les typologies de la performance :	19
1.1.2.1	La performance organisationnelle :	19
1.1.2.2	La performance sociale :	20
1.1.2.3	La performance commerciale	20
1.1.2.4	La performance économique	20
1.1.2.5	La performance environnementale :	20
1.2	Section 02 : la mesure de la performance :	20
1.2.1	Les principaux critères de la mesure de la performance organisationnelle :	20
1.2.1.1	L'efficacité organisationnelle :	21
1.2.1.2	L'efficience organisationnelle :	21
1.2.1.3	La pertinence :	21
1.2.1.4	La viabilité financière :	22
1.2.2	Les indicateurs de la performance organisationnelle : 22	
1.2.2.1	C'est quoi un indicateur ?	22
1.2.2.2	Typologies d'indicateurs dans la mesure de la performance organisationnelle :	22
1.2.2.2.1	Les indicateurs financiers :	23
1.2.2.2.2	Les indicateurs commerciaux :	23
1.2.2.2.3	Les indicateurs fonction RH :	24
1.3	Section 03 : l'impact du turn-over sur la performance organisationnelle :	26
1.3.1	Coûts de recrutement et de formation :	26
1.3.2	Perte de productivité :	26
1.3.3	Perte de connaissances et d'expertise :	26
1.3.4	Baisse de la qualité des produits et des services :	26
1.3.5	Impact sur la morale et l'engagement des employés :	27
1.3.6	Image de marque de l'entreprise :	27

1.4 Conclusion :	27
Chapitre 04: l'impact du turn-over sur la performance au sein de MEDISEC	28
1.1 Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil :	30
1.1.1 Fiche technique de l'entreprise :	30
1.1.2 Historique de l'entreprise :	31
1.1.3 Présentation des différents services :	31
1.1.3.1 Département ressources humaines	32
1.1.3.1.1 Cadre chargé de paie et délégué social :	32
1.1.3.1.2 Cadre chargé de recrutement et de formations :	32
1.1.3.2 Département qualité :	33
1.1.3.2.1 Organigramme département qualité :	34
1.1.3.3 Département production :	34
1.1.3.3.1 Organigramme département production :	35
1.1.3.4 Département gestion stock :	35
1.1.3.5 Département commercial :	36
1.1.3.6 Département comptabilité finance :	36
1.1.3.7 Département hygiène et sécurité :	36
1.1.3.8 Département maintenance :	36
1.1.3.9 Service informatique :	37
1.1.3.10 Service achat :	37
1.1.4 Organigramme d'EURL MEDISEC :	38
1.2 Section 02 : le turn-over au niveau d'EURL MEDISEC :	39
1.2.1 Calcul de taux du turn-over au niveau de MEDISEC : 39	
1.2.2 L'analyse des données et interprétation des résultats : 39	
1.2.2.1 Analyse des données :	39

1.2.3 Les entretiens avec les responsables de structures	46
1.2.3.1 Responsable ressources humaines :	46
1.2.3.2 Commercial :	47
1.2.3.3 Qualité :	47
1.2.3.4 Stock :	49
1.2.3.5 Production :	49
1.2.4 Discussion des résultats :	51
1.2.5 Les recommandations :	52
Conclusion générale	56
Bibliographie.....	58
Annexes :	60