



INFLUENCE DE TURN-OVER SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES AU MALI : CAS DE BRAMALI

Dr. Djibril DANFAGA¹, Dr. Sidi Mamadou DIALLO²,

Ecole Normale d'Enseignement Technique et Professionnelle (E.N.E.T.P)/ (FSEG)

Abstract: Ce papier examine l'impact du turn-over sur la performance organisationnelle à la BRAMALI, une entreprise malienne spécialisée dans la production et la distribution de boissons. L'objectif principal est de comprendre comment la rotation du personnel affecte l'efficacité opérationnelle, la productivité et la stabilité de l'organisation. La méthodologie adoptée est qualitative, s'appuyant sur des entretiens semi-directifs avec des responsables des ressources humaines, des managers et des employés. Cette approche permet de recueillir des perceptions et des expériences vécues concernant les causes du turn-over et ses conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise.

Les résultats suggèrent que le turn-over élevé entraîne une perte de savoir-faire, perturbe la continuité des services et génère des coûts liés au recrutement et à la formation. Cependant, il peut également introduire de nouvelles compétences et perspectives, favorisant l'innovation et l'adaptation aux évolutions du marché.

Keywords: : turn-over 1; performance 2; organization 3.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.17272334>

1. Introduction

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel, les entreprises industrielles sont tenues d'améliorer en permanence leur performance organisationnelle pour rester compétitives. Cette performance repose non seulement sur des facteurs techniques et financiers, mais aussi et surtout sur la qualité de la gestion des ressources humaines (Becker, 1964 ; Drucker, 1954).

Parmi les défis majeurs auxquels sont confrontées ces entreprises figure le turn-over (ou rotation du personnel), un phénomène désignant le taux de renouvellement des employés dans une organisation. Selon Mobley (1977), un

taux élevé de turn-over peut engendrer des coûts directs (recrutement, formation) et indirects (baisse de productivité, perte de savoir-faire), compromettant ainsi la stabilité et la performance globale de l'entreprise.

Dans les pays en développement comme le Mali, ce problème est accentué par des conditions de travail souvent précaires, des perspectives de carrière limitées et une politique de fidélisation du personnel encore peu développée (Kuvaas, 2006 ; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Ainsi, le secteur industriel malien, en particulier les grandes entreprises comme BRAMALI, n'est pas épargné par ce phénomène.

Or, la performance organisationnelle repose sur la continuité des compétences, la stabilité des équipes, et la motivation du personnel (Meyer & Allen, 1991 ; Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Il devient donc essentiel d'évaluer dans quelle mesure le turn-over du personnel affecte les résultats des entreprises industrielles locales.

C'est dans cette optique que s'inscrit le présent travail, qui vise à analyser l'influence du turn-over sur la performance organisationnelle de BRAMALI, entreprise industrielle de premier plan au Mali. Ce papier cherchera à identifier les causes du turn-over, à évaluer ses impacts concrets sur la performance, et à proposer des solutions adaptées pour une meilleure gestion des ressources humaines.

Dans les entreprises industrielles, la stabilité du personnel joue un rôle clé dans la performance organisationnelle, tant au niveau de la production que du climat de travail. Pourtant, de nombreuses entreprises au Mali, comme BRAMALI, sont confrontées à un phénomène persistant de turn-over du personnel. Celui-ci se manifeste par des départs fréquents, parfois inattendus, qui peuvent désorganiser les équipes, ralentir les processus de production et nuire à la cohésion interne.

Si le turn-over est souvent abordé d'un point de vue quantitatif, peu d'études se sont intéressées à la perception qu'en ont les acteurs internes, aux causes vécues de ce phénomène, et à ses effets concrets sur le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Ainsi, la présente recherche adopte une approche compréhensive pour explorer en profondeur les dynamiques sociales, organisationnelles et managériales liées au turn-over, à travers le cas de BRAMALI, une entreprise emblématique du secteur industriel malien.

Question centrale devient alors :

Comment le turn-over influence-t-elle la performance organisationnelle à la BRAMALI ?

De cette question principale découlent trois questions spécifiques qui sont :

- Comment se caractérise le turn-over à la BRAMALI ?
- Quels sont les critères d'évaluation de la performance organisationnelle à la BRAMALI ?
- Existe-t-il une relation entre le turn-over et la performance organisationnelle à la BRAMALI ?

Objectif de l'étude

L'objectif de ce papier se présente à deux niveaux, dans un premier temps nous avons un objectif principal qui se divise en trois objectifs spécifiques

Objectif général :

Comprendre l'influence du turn-over sur la performance organisationnelle à la BRAMALI

Objectifs spécifiques :

- Comprendre les caractéristiques du turn-over à la BRAMALI
- Connaître les critères d'évaluation de la performance organisationnelle à la BRAMALI
- Expliquer la relation entre le turn-over et la performance organisationnelle à la BRAMALI

➤ Intérêt théorique

Cette étude apporte une contribution significative à la littérature sur la gestion des ressources humaines. Elle permet de mieux comprendre les mécanismes internes, les perceptions des employés et les représentations sociales autour du turn-over dans une entreprise industrielle.

En explorant les liens entre rotation du personnel, performance perçue, engagement, et fonctionnement interne, ce travail enrichit les approches classiques centrées uniquement sur les indicateurs chiffrés. Il contribue ainsi à combler un vide théorique en abordant la question sous un angle compréhensif, centré sur les vécus et les interactions.

2. REVUE DE LA LITTERATURE

2.1. Origine du Concept de Turn-over

Le turn-over, ou la rotation du personnel, est un phénomène qui a fait l'objet d'une attention particulière dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail. Depuis ses premières études au début du XXe siècle, la compréhension du turn-over a évolué, intégrant des perspectives économiques, psychologiques, sociales et comportementales. Cette revue de la littérature explore l'origine du concept de turn-over ainsi que son évolution à travers les décennies, en mettant en lumière les recherches fondamentales qui ont façonné notre compréhension actuelle de ce phénomène.

L'étude du turn-over remonte aux premières recherches sur les mouvements de main-d'œuvre et l'absentéisme au travail, particulièrement dans les secteurs industriels. Dès les années 1930, des chercheurs comme Briggs (1931) ont analysé les flux de travailleurs, mettant en évidence le coût et les conséquences organisationnelles de l'instabilité de la main-d'œuvre. Toutefois, à cette époque, l'intérêt était davantage porté sur les facteurs économiques du turn-over, tels que la rémunération et les conditions de travail. Briggs identifiait la mobilité de la main-d'œuvre comme un problème majeur dans les industries de l'époque, notamment en raison des faibles salaires et de l'instabilité économique.

Au début des années 1950, des chercheurs comme March et Simon (1958) ont élargi le champ d'analyse du turn-over, en introduisant des facteurs psychologiques et sociologiques dans l'étude du départ des employés. Leur travail a permis d'analyser la manière dont les employés prennent des décisions concernant leur emploi, non seulement en fonction des rémunérations mais aussi des attentes et des perceptions individuelles du travail. Leurs recherches ont jeté les bases des modèles plus complexes du turn-over, en intégrant des concepts comme l'insatisfaction au travail et la perception des alternatives externes.

2.2. Évolution du Concept de Turn-over

À partir des années 1980 et 1990, le turn-over a été étudié sous un angle plus large, prenant en compte non seulement les aspects individuels, mais aussi les facteurs organisationnels et les contextes socio-économiques. Les théories sur la motivation et l'engagement organisationnel sont devenues des outils importants pour expliquer le turn-over. Par exemple, Meyer et Allen (1991) ont introduit leur modèle de l'engagement organisationnel, qui distingue trois formes d'engagement : affectif, normatif et de continuité. Leur approche suggère que les employés ayant un engagement affectif élevé envers leur organisation sont moins enclins à quitter l'entreprise, même en présence de conditions de travail difficiles.

En parallèle, des théories comme celle des attentes (Vroom, 1964) ont apporté une nouvelle perspective. La théorie des attentes explique que les employés décident de quitter ou de rester dans une organisation en fonction de leurs attentes concernant les récompenses (financières et non-financières). Si ces attentes ne sont pas comblées, cela crée une insatisfaction qui peut conduire au turn-over. Les théories sur le climat organisationnel et la justice organisationnelle ont également montré que la perception de l'équité au sein de l'organisation est un facteur crucial du turn-over. Les employés qui se sentent injustement traités sont plus susceptibles de quitter l'organisation.

2.3. Modèles Comportementaux et Psychologiques du Turn-over

Au cours des années 1960 et 1970, la compréhension du turn-over a pris un tournant important avec l'émergence de modèles psychologiques et comportementaux. Des chercheurs comme Mobley (1977) ont proposé un modèle plus détaillé du turn-over en s'intéressant aux facteurs psychologiques qui motivent le départ des employés. Selon Mobley, le turn-over ne peut être expliqué uniquement par des causes externes (comme le salaire ou les avantages sociaux), mais également par des facteurs internes tels que la satisfaction au travail, la qualité des relations interpersonnelles, et l'engagement organisationnel. Son modèle propose également une hiérarchie des étapes menant au turn-over, allant de l'insatisfaction au travail à l'intention de quitter et, finalement, au départ réel.

Ce modèle a permis d'identifier des variables intermédiaires, telles que l'intention de quitter, qui jouent un rôle clé dans la décision de départ. Le turn-over devient ainsi un processus progressif, influencé à la fois par des facteurs externes (comme les offres d'emploi concurrentes) et internes (comme la perception de la satisfaction personnelle et de l'équité).

2.4. Modèles Contemporains et les Facteurs Sociaux

Depuis les années 2000, les recherches sur le turn-over ont intégré des dimensions supplémentaires, en particulier la dimension sociale et culturelle du travail. L'importance croissante des valeurs organisationnelles, de la diversité, et du bien-être au travail a redéfini les facteurs de rétention et de départ des employés. Des chercheurs comme Lee et Mitchell (1994) ont proposé des modèles alternatifs, tels que le modèle de déroulement du turn-over, qui met l'accent sur le fait que le départ des employés peut résulter d'événements surprenants ou imprévus, et non simplement de décisions rationnelles liées à l'insatisfaction au travail.

Avec l'avènement du télétravail, des technologies de communication et de la flexibilité organisationnelle, les causes et les impacts du turn-over ont pris de nouvelles dimensions. Les nouvelles générations (notamment la génération Y et Z) ont des attentes différentes vis-à-vis de leur travail et de leur environnement professionnel, favorisant des critères comme la flexibilité, l'autonomie, et les opportunités de développement personnel.

Les recherches actuelles sur le turn-over se concentrent également sur les coûts cachés du départ des employés, qui vont au-delà des coûts directs (comme le recrutement et la formation) pour inclure des aspects moins tangibles tels que la perte de connaissances organisationnelles, de cohésion d'équipe et de performance collective.

L'origine et l'évolution du turn-over témoignent de l'évolution des perceptions et des approches en gestion des ressources humaines. Tandis que les premières études mettaient principalement l'accent sur les facteurs économiques, les recherches contemporaines considèrent le turn-over sous un angle multidimensionnel, en intégrant des facteurs psychologiques, sociaux, culturels et technologiques. Les modèles classiques ont été enrichis par de nouvelles théories sur l'engagement organisationnel, la motivation, la justice organisationnelle et les attentes des employés. Aujourd'hui, le turn-over est compris comme un processus complexe qui dépend d'un ensemble de

facteurs internes et externes à l'organisation. Les gestionnaires doivent donc adopter des stratégies intégrées pour réduire le turn-over et maintenir un environnement de travail motivant et équitable.

2.5. Facteurs Internes et Externes du Turn-over

Le turn-over, ou la rotation du personnel, fait référence à la fréquence avec laquelle les employés quittent une organisation et sont remplacés par de nouveaux. C'est un phénomène qui peut avoir des répercussions importantes sur l'efficacité organisationnelle, la cohésion des équipes, la satisfaction des employés et la performance globale de l'entreprise. Les facteurs influençant le turn-over peuvent être divisés en deux grandes catégories : internes et externes. Ces facteurs, souvent interconnectés, sont essentiels pour comprendre pourquoi un salarié décide de quitter une organisation et, dans une perspective managériale, pour mettre en place des stratégies visant à réduire le turn-over et ses effets négatifs.

2.6. Satisfaction au travail et engagement

La satisfaction au travail est l'un des principaux prédicteurs du turn-over. Elle se réfère à l'attitude générale d'un employé à l'égard de son travail, influencée par divers facteurs tels que la rémunération, la reconnaissance, la nature des tâches et la qualité des relations avec les collègues et les supérieurs. Locke (1976) définit la satisfaction au travail comme une émotion ou une attitude ressentie lorsqu'un individu perçoit que son travail répond à ses attentes. Une faible satisfaction au travail est souvent associée à des intentions de quitter l'organisation. En effet, Tett et Meyer (1993) montrent qu'un faible niveau de satisfaction est fortement lié à un taux de turn-over élevé, surtout lorsque les employés perçoivent un manque de récompenses et de reconnaissance.

Le concept d'engagement organisationnel, qui mesure le lien affectif et psychologique qu'un employé entretient avec son organisation, est également une variable clé. Selon Meyer et Allen (1991), un faible engagement organisationnel est fortement corrélé au turn-over. Les employés engagés sont plus susceptibles de rester dans l'entreprise, car ils partagent des valeurs communes avec celle-ci et se sentent émotionnellement investis dans leur travail.

2.7. Climat organisationnel et culture d'entreprise

Le climat organisationnel fait référence à la manière dont les employés perçoivent l'atmosphère de travail et les valeurs partagées au sein de l'organisation. Un climat organisationnel positif, où règnent la transparence, la collaboration et le respect des valeurs partagées, peut favoriser l'attachement des employés à leur entreprise. O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991) soulignent que le fit organisationnel, c'est-à-dire l'alignement entre les valeurs personnelles de l'employé et celles de l'organisation, peut réduire les intentions de départ. Lorsque les employés partagent une culture organisationnelle cohérente, ils se sentent plus intégrés et sont moins susceptibles de quitter.

À l'inverse, une culture toxique caractérisée par des conflits non résolus, un manque de communication, ou des comportements abusifs peut être un facteur de turn-over. Saks (2006) indique que les organisations qui cultivent un environnement de travail où la reconnaissance est insuffisante, où les opportunités sont limitées, ou où la gestion est perçue comme injuste, présentent généralement des taux de turn-over plus élevés.

3. Methodologie de la recherche

3.1. Méthodologie Qualitative

La recherche qualitative repose sur une compréhension en profondeur des phénomènes sociaux. Elle se concentre sur les significations, les expériences vécues et les perceptions des participants. Contrairement à la méthode

quantitative, qui cherche à mesurer des variables précises, la méthode qualitative cherche à comprendre comment et pourquoi les individus agissent ou réagissent dans un contexte particulier.

Une étude qualitative commence par des questions de recherche ouvertes et exploratoires.

Techniques de Collecte de Données

Les entretiens approfondis : Ces entretiens sont souvent semi-structurés, ce qui signifie que le chercheur dispose d'un guide d'entretien avec des questions préétablies mais laisse également de la place pour que les participants puissent s'exprimer librement. Cela permet de recueillir des informations détaillées sur les perceptions, les attitudes et les motivations des employés. L'entretien approfondi permet de découvrir des aspects du phénomène étudié qui ne sont pas immédiatement évidents (Creswell, 2014).

Les groupes de discussion (focus groups) : Cette méthode permet d'explorer les opinions et les attitudes des participants sur un sujet donné, en mettant l'accent sur les interactions et les débats entre eux. Le groupe fonctionne comme un espace d'échange où les idées et perceptions se confrontent et s'enrichissent. Le chercheur peut ainsi recueillir des données sur la façon dont les attitudes et les comportements sont influencés par les échanges sociaux dans le groupe. Dans une étude de GRH, par exemple, cela peut permettre de comprendre les dynamiques internes à une équipe et comment elles influencent la performance ou la satisfaction au travail (Morgan, 1997).

L'observation participante : L'observation permet de recueillir des données sur des comportements réels dans des contextes naturels. Le chercheur s'immerge dans l'environnement organisationnel et observe directement les interactions et pratiques des employés. Par exemple, en observant les relations de travail au sein d'une équipe, le chercheur peut saisir des dynamiques invisibles, telles que des conflits sous-jacents ou des stratégies de coping face à un environnement de travail stressant, qui peuvent influencer le turn-over ou la motivation au travail (DeWalt & DeWalt, 2011).

La méthode qualitative permet au chercheur d'adapter son approche en fonction des informations nouvelles ou inattendues qui émergent lors de la collecte des données. Cette souplesse est particulièrement utile lorsqu'il s'agit d'étudier des phénomènes complexes comme le turn-over ou la performance des employés.

Elle offre une richesse d'informations difficile à obtenir par des méthodes quantitatives. Les entretiens et les observations permettent de creuser profondément les perceptions et les attitudes des individus.

Limites :

Généralisation limitée : Étant donné que les échantillons sont généralement petits et non représentatifs, il est difficile de généraliser les résultats à une population plus large.

La nature interprétative de l'analyse qualitative peut rendre les résultats sensibles aux biais du chercheur. Une attention particulière doit être portée à la rigueur et à la transparence de l'analyse.

3.2. Méthodologie Quantitative

La recherche quantitative est orientée vers la collecte de données numériques qui permettent de tester des hypothèses ou de mesurer des relations entre des variables. Cette approche est particulièrement appropriée lorsque l'on cherche à obtenir des résultats généralisables et à tester des modèles théoriques en utilisant des instruments de mesure standardisés. Les résultats de la recherche quantitative sont plus facilement comparables et reproductibles que ceux de la recherche qualitative.

3.3. Techniques de Collecte de Données

Les questionnaires structurés : Les questionnaires sont utilisés pour collecter des informations standardisées sur un large échantillon de personnes. Les questions sont généralement fermées, ce qui permet une analyse statistique plus facile. Les échelles de Likert, qui mesurent l'intensité de l'accord ou du désaccord sur une série de déclarations, sont couramment utilisées pour évaluer des variables comme la satisfaction, la motivation, ou l'engagement (Bryman, 2016).

Les tests expérimentaux : Les tests expérimentaux permettent de tester des hypothèses en manipulant des variables indépendantes pour observer leur impact sur des variables dépendantes. Par exemple, une entreprise pourrait mener une expérience pour tester l'impact d'un programme de mentorat (variable indépendante) sur la performance des employés (variable dépendante). Ces tests permettent de démontrer des relations causales (Bryman, 2016).

Les enquêtes par sondage : Les enquêtes sont largement utilisées pour collecter des données quantitatives à grande échelle. En GRH, une enquête pourrait être utilisée pour mesurer les attitudes des employés vis-à-vis d'un changement de politique interne, ou pour examiner l'impact d'une nouvelle politique de rémunération sur le turnover.

Les grandes tailles d'échantillon permettent d'étendre les résultats à une population plus large. Les résultats d'une enquête peuvent ainsi refléter les attitudes ou les comportements d'une organisation entière ou même d'un secteur.

Objectivité et rigueur : Les données quantitatives sont souvent moins subjectives, car elles sont basées sur des mesures précises et standardisées. Cela permet d'éviter les biais personnels dans l'interprétation des résultats.

Bien que les données quantitatives fournissent une image globale du phénomène étudié, elles ne permettent pas toujours de comprendre les raisons sous-jacentes de comportements ou d'attitudes. Par exemple, un taux de turnover élevé peut être quantifié, mais il est difficile de comprendre pourquoi les employés quittent une organisation sans données qualitatives supplémentaires.

Les questionnaires ou les tests peuvent être trop rigides et ne permettent pas aux participants d'exprimer des opinions ou des expériences qui ne sont pas prévues par les chercheurs.

3.4. Méthodologie Mixte

La méthodologie mixte combine à la fois des techniques qualitatives et quantitatives, permettant de renforcer la validité des résultats en croisant différentes sources de données. Elle est particulièrement utile pour explorer un phénomène sous différents angles et pour obtenir une image complète et équilibrée. Dans le cadre de la GRH, une approche mixte peut permettre d'analyser les causes du turn-over (données qualitatives) tout en mesurant l'impact de certaines pratiques organisationnelles sur le turn-over (données quantitatives).

Techniques de Collecte de Données

L'enquête séquentielle : Cette approche consiste à utiliser une méthode qualitative dans une première phase pour explorer un phénomène, suivie par une collecte de données quantitatives dans une deuxième phase pour tester les résultats. Par exemple, une étude pourrait débiter par des entretiens pour comprendre les raisons du turn-over, puis utiliser une enquête pour mesurer dans quelle mesure ces raisons sont partagées par un plus grand nombre d'employés (Tashakkori & Teddlie, 2010).

Les enquêtes combinées : Une enquête combinée permet de collecter à la fois des données quantitatives et qualitatives dans un même questionnaire. Par exemple, un chercheur pourrait poser des questions à choix multiples pour évaluer la satisfaction des employés tout en ajoutant une section ouverte où les participants peuvent expliquer

leurs réponses. Cela permet d'obtenir des mesures objectives tout en recueillant des informations plus approfondies sur les raisons sous-jacentes des attitudes ou comportements des employés.

La méthode mixte permet de combiner les points forts des méthodes qualitatives et quantitatives. Elle permet d'explorer des phénomènes complexes tout en testant des hypothèses de manière rigoureuse.

En utilisant différentes méthodes de collecte de données, la méthodologie mixte permet de confirmer les résultats obtenus et d'augmenter la crédibilité des conclusions.

L'analyse des données provenant de deux sources différentes peut être complexe. Le chercheur doit s'assurer que les résultats qualitatifs et quantitatifs sont intégrés de manière cohérente.

La méthode mixte peut être plus coûteuse et prendre plus de temps, car elle nécessite des outils et des processus de collecte et d'analyse plus élaborés que ceux utilisés dans les méthodes purement qualitatives ou quantitatives.

L'utilisation des méthodologies qualitative, quantitative et mixte en gestion des ressources humaines offre des approches complémentaires pour l'étude des phénomènes organisationnels. La méthode qualitative permet de comprendre en profondeur les perceptions et motivations des individus, tandis que la méthode quantitative permet de tester des hypothèses et de généraliser les résultats à une population plus large. Enfin, la méthode mixte combine les forces des deux approches, permettant ainsi de trianguler les résultats et d'obtenir une compréhension complète des enjeux étudiés.

4. PRESENTATION DES RESULTATS

Présentation des Résultats de la Recherche

Le turn-over, bien qu'impossible à éliminer complètement, résulte de multiples facteurs et entraîne des conséquences notables pour l'entreprise. Dans cette étude, nous avons exploré les causes et les impacts du turn-over au sein de BRAMALI afin de mieux comprendre ses origines et ses effets.

➤ Causes majeures du turn-over

À partir de diverses méthodes de collecte de données (entretiens individuels et interviews), nous avons identifié plusieurs causes du turn-over à BRAMALI, dont certaines se révèlent être plus déterminantes que d'autres.

• Causes liées aux départs volontaires

Les départs volontaires représentent une proportion importante des départs à BRAMALI et se déclinent sous plusieurs formes :

Concurrence accrue dans le secteur : L'émergence récente de nouvelles industries dans la fabrication de boissons gazeuses a fortement perturbé le marché. Ces entreprises ont attiré des employés expérimentés de BRAMALI en leur offrant des salaires plus compétitifs et des perspectives de promotion. De nombreux démissionnaires ont confirmé cette réalité lors des entretiens de sortie.

Prolifération de nouvelles marques de boissons : L'essor de marques importées, telles que les bières en canette et les boissons énergisantes, a également contribué à la perte de nombreux agents commerciaux qualifiés, ces derniers nécessitant des profils expérimentés dans la vente.

Instabilité sociale en 2021 : L'année 2021 a été marquée par un climat social tendu, exacerbée par des rumeurs de fermeture de BRAMALI. Face à cette incertitude, de nombreux employés ont cherché la sécurité ailleurs, même si cela signifiait accepter des postes avec une rémunération inférieure.

Gestion de la crise sanitaire (COVID-19) : Bien que BRAMALI ait mis en œuvre des mesures de sécurité et de soutien pour ses employés pendant la pandémie, certains ont néanmoins choisi de quitter l'entreprise par crainte de l'incertitude et des risques sanitaires. Malgré des efforts comme le maintien des salaires pour une partie des employés, certains ont préféré partir pour se mettre en sécurité.

Ces facteurs, combinés, montrent que la concurrence, l'instabilité organisationnelle et des événements externes imprévus, comme la pandémie, jouent un rôle majeur dans l'augmentation du turnover à BRAMALI.

➤ Causes spécifiques du turn-over à BRAMALI

Les départs volontaires peuvent être également attribués à des causes spécifiques au sein de l'entreprise

Malaise au travail : Un environnement de travail peu favorable, où le bien-être des employés est compromis, est une cause déterminante de départ.

Recherche de meilleures opportunités professionnelles : La perspective de conditions de travail plus favorables et d'opportunités de carrière plus attractives a poussé plusieurs employés à chercher ailleurs.

Déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle : L'incapacité à concilier les exigences professionnelles et les besoins personnels a entraîné une insatisfaction croissante.

Manque de perspectives d'évolution : L'absence d'opportunités de développement professionnel au sein de l'entreprise a été un facteur important dans la décision de quitter l'entreprise.

Manque de reconnaissance professionnelle : L'insuffisance de reconnaissance des efforts fournis par les employés a été un motif récurrent de départ.

Management autoritaire : Le style de gestion jugé trop directif et peu collaboratif a également contribué à la décision de certains employés de quitter BRAMALI.

Formation et développement des compétences insuffisantes : La politique de formation a été jugée insuffisante, limitant ainsi l'évolution des employés au sein de l'entreprise.

Rémunération et avantages jugés insuffisants : Bien que l'élément financier arrive en dernier dans la hiérarchie des causes de départ, une politique salariale jugée peu compétitive a également joué un rôle dans l'insatisfaction des employés.

Pressions socioreligieuses : Certaines femmes ont quitté l'entreprise sous la pression de leur entourage en raison de la nature de l'activité de l'entreprise (fabrication de boissons alcoolisées), jugée incompatible avec certaines valeurs socioreligieuses.

Il ressort clairement que le bien-être au travail, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, et les opportunités de carrière sont des facteurs primordiaux dans la fidélisation du personnel.

Le secteur agroalimentaire dans lequel évolue BRAMALI a un impact direct sur le turn-over. En particulier, la nature saisonnière de la production et les fluctuations du marché ont souvent conduit à une baisse du chiffre d'affaires, incitant l'entreprise à réduire ses coûts. Cela se traduit par une réduction des effectifs temporaires et des congés techniques, générant un sentiment d'insécurité chez les employés et augmentant ainsi le turn-over.

➤ Départs involontaires

Les départs involontaires sont moins fréquents, mais ils sont inévitables et peuvent être classés comme suit :

Départs dus à l'employeur : Licenciement, motif économique, fin de CDD, cessation d'activités.

Départs liés à la relation de travail : Retraite.

Départs dus à des causes naturelles : Décès ou invalidité.

➤ Conséquences du turn-over

Le turn-over engendre des coûts importants pour l'entreprise, à la fois directs et indirects. Il est estimé qu'un départ coûte environ six mois de salaire à l'entreprise, ce qui a un impact significatif sur sa rentabilité.

- Coûts visibles du turn-over

Les coûts directs liés au turnover incluent

Coûts administratifs : Formalités de départ, entretiens, indemnités de départ, etc.

Dépenses de recrutement : Publication des offres d'emploi, négociation salariale, frais liés à l'embauche du nouveau salarié.

Coût d'intégration du nouveau salarié : Formation et processus d'adaptation au poste et à l'équipe.

- Coûts dissimulés

Les coûts indirects, bien que plus difficiles à quantifier, sont tout aussi significatifs :

Perte de productivité : Avant le départ de l'employé (baisse de motivation) et après son départ (temps d'adaptation du nouveau salarié).

Impact sur l'ambiance et le moral de l'équipe : Le départ d'un collègue peut avoir un effet démoralisant sur le reste du personnel, surtout s'il perçoit le départ comme un signe de meilleures opportunités ailleurs.

Perte de savoir-faire le départ de salariés expérimentés, en particulier à la retraite, peut entraîner une perte de compétences si la succession n'est pas anticipée.

L'accumulation de ces coûts peut affecter négativement la productivité et la rentabilité de l'entreprise. Par conséquent, il est crucial pour BRAMALI de surveiller de près son ratio de turn-over et de mettre en place des mesures pour en minimiser les effets.

À la lumière des réponses obtenues au cours de nos enquêtes sur le turn-over à BRAMALI, plusieurs points cruciaux méritent une attention particulière de la part de la direction générale. Nos critiques s'articulent autour des domaines suivants, qui, selon nous, nécessitent des améliorations significatives pour optimiser la gestion des ressources humaines et réduire le turn-over.

- Entretien de départ insuffisant

L'entretien de départ, bien qu'il fasse partie intégrante de la procédure, semble manquer de l'importance qu'il devrait avoir. Il n'est pas suffisamment analysé pour identifier les causes profondes des départs. Il est essentiel d'enrichir cet entretien avec des questions plus ciblées et de s'assurer que les informations collectées soient traitées de manière à apporter des solutions concrètes pour réduire le turn-over.

- Manque de reconnaissance du travail accompli

La reconnaissance du travail bien fait demeure insuffisante. Un système de reconnaissance formalisé et plus systématique permettrait non seulement de valoriser les efforts des employés, mais aussi de renforcer leur engagement et leur fidélité envers l'entreprise.

- Politique salariale obsolète

La politique salariale actuelle ne semble plus alignée avec les réalités du secteur et les attentes des collaborateurs. Il est nécessaire de procéder à une révision de cette politique afin de la rendre plus compétitive et équitable, notamment en tenant compte des évolutions du marché du travail.

- Disparités entre rétributions et responsabilités

Des écarts notables existent entre la rémunération et les efforts attendus de certains employés, notamment pour les postes à responsabilités. Une réévaluation des salaires en fonction des missions et des efforts fournis serait un moyen d'assurer une meilleure équité interne et d'éviter la démotivation.

➤ Ruptures dans la chaîne de commandement

Les ruptures fréquentes dans la chaîne de commandement ont créé un sentiment de confusion et d'instabilité parmi les employés. Cela nuit à l'adhésion des collaborateurs aux valeurs de BRAMALI. Il est impératif de maintenir une continuité dans le leadership et de mettre en place une conduite du changement plus structurée pour renforcer la cohérence organisationnelle.

➤ Sentiment de non-appartenance

Un certain nombre d'employés expriment un sentiment de non-appartenance à l'entreprise. Cela peut être dû à un manque d'implication dans la définition des valeurs de l'entreprise ou à une communication insuffisante sur les objectifs et la vision de l'organisation. Il serait utile de renforcer la culture d'entreprise et d'encourager la participation active des employés à la vie de l'entreprise.

➤ Absence de système de gestion claire

La gestion des ressources humaines semble manquer de clarté, ce qui engendre confusion et frustrations parmi les employés. Il est nécessaire de définir un système de gestion plus transparent, permettant de mieux encadrer les processus RH et de donner aux employés une vision plus claire de leur évolution au sein de l'entreprise.

➤ Absence de stratégie de rétention des talents

BRAMALI ne dispose pas d'un système structuré pour détecter et retenir les talents. Il serait pertinent de mettre en place une stratégie de rétention des collaborateurs performants, incluant des programmes de fidélisation, des parcours de carrière attractifs et des incitations adaptées.

➤ Gestion de carrière floue

La gestion de carrière au sein de l'entreprise semble floue, sans planification ni visibilité pour les employés. Il est crucial d'élaborer des parcours de carrière clairs et de mettre en place des outils permettant aux collaborateurs de visualiser leur évolution professionnelle au sein de l'entreprise.

➤ Politiques de formation inadaptées

Les politiques de développement, notamment la formation, ne prennent pas toujours en compte les aspirations et besoins spécifiques des collaborateurs. Une approche plus personnalisée, visant à répondre aux ambitions professionnelles des employés tout en tenant compte des besoins organisationnels, serait bénéfique.

➤ Déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Un certain déséquilibre persiste entre les exigences professionnelles et la vie familiale des employés. Il est important de mettre en place des politiques favorisant un meilleur équilibre, telles que des horaires flexibles ou des solutions de télétravail adaptées, pour améliorer le bien-être des collaborateurs.

➤ Absence de politique de RSE interne

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) semble négligée du point de vue des collaborateurs. Il serait pertinent de développer une politique RSE qui tienne compte de l'impact social de l'entreprise sur ses employés, en leur offrant par exemple des avantages sociaux ou des actions concrètes en faveur de leur bien-être.

➤ Notes de complaisance dans les évaluations de performance

Les évaluations de performance ne sont pas toujours objectives, avec parfois des notes de complaisance accordées à certains collaborateurs. Cela peut engendrer une démotivation chez les autres employés. Il serait nécessaire de renforcer la rigueur et l'objectivité des évaluations pour garantir qu'elles reflètent véritablement les performances des employés.

➤ Mauvaise gestion de la politique d'avancement

La politique d'avancement et de reclassement n'est pas toujours bien définie, ce qui peut entraîner de l'incertitude et de la frustration parmi les employés. Il est important de mettre en place des critères transparents et équitables pour les promotions et le reclassement, afin que les employés aient une vision claire de leurs opportunités de progression.

➤ Management éloigné des préoccupations des collaborateurs

Le management opérationnel semble parfois déconnecté des préoccupations des collaborateurs, se concentrant principalement sur les objectifs à court terme. Pour garantir que ces objectifs soient atteints, il est nécessaire de maintenir une communication ouverte et régulière avec les employés, en favorisant une écoute active et en prenant en compte leurs ressentis et aspirations.

5. Conclusion:

L'ensemble de nos recherches sur le turn-over dans le milieu industriel, cas de la BRAMALI, nous a conduit à tirer de façon générale une conclusion sur deux (02) points de vue distinctes à savoir :

Du point de vue des employés, le roulement du personnel n'est pas un phénomène naturel. Il y a des raisons qui mènent à une augmentation de l'attrition. Nous observons à cet effet que les facteurs externes et internes sont responsables du roulement du personnel. Parmi les facteurs externes de croissance et de promotion à l'extérieur, l'emplacement et l'espace de vie professionnelle sont importants. Parmi les facteurs internes, la rémunération, les horaires et les quarts de travail, les conditions de travail, les relations avec le superviseur et/ou la hiérarchie, la possibilité d'utiliser les compétences, la charge de travail sont respectivement importants.

Du point de vue des managers voire de l'employeur, il s'agit des facteurs qui sont essentiellement internes à l'organisation. Bien que les facteurs externes exercent également une influence, mais compte tenu que l'employeur n'a aucun contrôle sur les facteurs externes, il peut se concentrer sur la modification des facteurs internes pour améliorer la rétention des employés dans la société afin que les facteurs internes aient plus d'impact voire prennent le dessus sur ceux externes.

A l'instar de ce qui précède, nous portons un regard critique sur le turn-over de la Brasserie du Mali (BRAMALI), ses causes, ses conséquences et les pistes de solutions possibles afin d'amoindrir son impact néfaste sur elle (BRAMALI).

Cependant, le turn-over n'est pas un indicateur comme les autres. Il est souvent le reflet d'une situation sociale saine, ou au contraire est révélateur de divers problèmes au sein d'une entreprise.

Il est par ailleurs indéniable qu'une entreprise qui a plus de turn-over va le ressentir financièrement et surtout les coûts liés à ce dernier sont divers :

Le recrutement, pour recruter de nouveaux talents, des personnes, du temps et de l'effort sont consacrés à cette phase de recrutement

6. REFERENCES

- Adams, J. S. (1963). Vers une compréhension de l'inéquité. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Becker, G. S. (1964). *Le capital humain : Une analyse théorique et empirique, avec une référence particulière à l'éducation*. University of Chicago Press.

- Bowen, G. A. (2009). L'analyse documentaire comme méthode de recherche qualitative. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Creswell, J. W. (2014). *Conception de la recherche : Approches qualitatives, quantitatives et mixtes* (4e éd.). Sage Publications.
- DeWalt, K. M., & DeWalt, B. R. (2011). *L'observation participante : Guide pour les chercheurs de terrain*. AltaMira Press.
- Drucker, P. (1954). *La pratique du management*. Harper & Row.
- Fayol, H. (1949). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Les organisations*. Wiley.
- Taylor, F. W. (1911). *Les principes du management scientifique*.
- Vroom, V. H. (1964). *Travail et motivation*. Wiley.