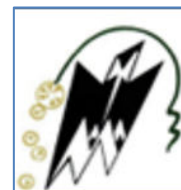


**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU**  
**FACULTÉS DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET SCIENCES DE**  
**GESTION**  
**DÉPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIÈRES ET COMPTABILITÉ**



*Mémoire de master*



*En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financières  
et comptabilité.*

**Option : Audit et Contrôle de Gestion**

**Sujet :**

**Impact de l'audit social sur la réduction du taux d'absentéisme et  
l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise.**

***Cas de l'Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager « ENIEM »  
de Tizi-Ouzou « Unité cuisson »***

**Présenté par :**

**ATSFAHA Djahida**

**AFLIHAOU Sandra**

**Dirigé par : Mr.AMIAR Habib**

**Devant le jury composé de :**

**Président / Examineur: Mr DRIR Mohammed**

**Examineur: Mr SEDDIKI Abderrahmane**

**Rapporteur : Mr AMIAR Habib**

***Date de soutenance : 02/06/2019***

## *Dédicaces*

*C'est avec reconnaissance et amour que je dédie chaleureusement ce modeste travail :*

*A mes très chers parents adoptifs **BOUDJEMAA** et **ZOUHRA** qui m'ont soutenu tout au long de mon parcours, en leur souhaitant une longue et heureuse vie. Je leurs serai éternellement reconnaissante.*

*A mes parents biologiques **MOUHAMED** et **ZHOUR***

*A mes beaux parents **MOUHAMED** et **FATIHA***

*A mon cher mari **HACHMANI TAHAR***

*A mes frères **BRAHIM, YAZID, DJAMEL** et **TOUFIK** et leurs femmes respectivement **GHANIA, NASSIMA, SOUAD** et **SAMIRA***

*A mes beaux frères **HAMID** et **MOURAD***

*A mes sœurs **FATIHA, SOUHILA** et **ATIKA** et leurs maris **MOUHAMED, RACHID** et **ABED EL MOUMENE***

*A ma belle sœur **SAFIA**, son mari **SADEK**, et ses filles **KATIA, AMIRA, LYDIA** et **IKRAM***

*A mes neveux et mes nièces*

*A mes chères grandes mère **RAHMA** et **FAROUDJA***

*A toute ma famille*

*A mes amies **FARIDA, SAMIA** et **DJAHIDA***

*A mon binôme **SANDRA***

***ATSFAHA Djahida***

## *Dédicaces*

*Ce présent travail est le fruit de nos efforts que je tiens à dédier :*

*A ma tendre Mère **Nassima**;*

*A mon très cher Père **Abderrahmane** ;*

*A mon cher mari **Achour** ;*

*A mon cher frère **Rahim** et son adorable femme **Adeline** ;*

*A ma chère sœur **Nina** ;*

*A mon adorable nièce **Gladys** ;*

*A mes chers beaux parents **Areski** et **Fatima** ;*

*A ma chère Grand-Mère **Saliha** ;*

*A mes chers beaux frères **Mohand** et **Yacine** ainsi que leurs épouses **Zohra** et **Laura** ;*

*A mes chères belles sœurs **Djamila**, **Lynda**, **Nassima** et **Hayet** ;*

*A mes amies **Samira** ,**Dyhia** ,**Sabrina**;*

*A mon binôme **Djahida**.*

***AFLIHAOU Sandra***

## **Remerciements**

*Nos remerciements s'adressent particulièrement:*

*D'abord, à Dieu qui nous a donné assez de force et de courage tout au long de nos recherches Afin d'accomplir et de réussir ce modeste travail.*

*A tout le personnel de l'entreprise **ENIEM** qui nous ont encadrés et soutenus durant notre stage pratique.*

*A tous les enseignants de la faculté des sciences économiques, de gestion et commerciales qui nous ont permis de maîtriser les bases théoriques de domaine de la gestion des ressources humaines et d'audit social.*

*A toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de Loin, d'une manière ou d'une autre, à l'élaboration de ce mémoire.*

**Merci**

## *Liste des abréviations*

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>AAS</b>	Association Algérienne d'Audit Social
<b>ANACT</b>	L'Agence Nationale pour L'Amélioration des Conditions de Travail
<b>AT</b>	Accidents du Travail
<b>CAM</b>	Complexe d'Appareil Ménager
<b>CDI</b>	Contrat de Durée Indéterminé
<b>CGM</b>	Le Congé pour Graves Maladies
<b>CLD</b>	Le Congé Long Duré
<b>CLM</b>	Les Congés Longs Maladies
<b>CMO</b>	Le Congé pour Maladies Ordinaire
<b>CV</b>	Curriculum Vitae
<b>DGI</b>	Direction générale industrielle
<b>DRH</b>	Direction des Ressources Humaines
<b>ENIEM</b>	Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager
<b>FRAP</b>	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème
<b>FRH</b>	Fonction Ressource Humaine
<b>GPEC</b>	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>GSE</b>	Gestion Socialiste des Entreprises
<b>IAS</b>	Institut International de l'Audit Social
<b>IFACI</b>	Institut Français de l'Audit et de Contrôle
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>MP</b>	Le congé pour Maladie Professionnel
<b>NTIC</b>	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>QCI</b>	Questionnaire de Contrôle Interne
<b>QCI</b>	Questionnaires de Contrôle Interne
<b>QPC</b>	Questionnaires de Prise de Connaissance
<b>RH</b>	Ressource Humaine
<b>RSE</b>	Responsabilité Social des Entreprises
<b>SGT</b>	Statut Général du Travailleur
<b>SI</b>	Système Information
<b>TAR</b>	Tableaux d'Attribution des Responsabilités
<b>ULM</b>	Unité lampes de Mohammedia

## *Sommaire*

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Introduction générale..... 01**

### *Chapitre 1 : les notions de l'audit social et de l'absentéisme*

**Section 01 : Fondements théoriques de l'audit social ..... 06**

**Section 02 : Fondements théoriques d'absentéisme ..... 19**

### *Chapitre 2 : l'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance social*

**Section 01 : L'impact de l'audit social sur la réduction de taux absentéisme ..... 43**

**Section 02 : L'impact de l'audit social sur l'amélioration de la performance sociale 55**

### *Chapitre 3 : étude empirique d'absentéisme cas de LENIEM*

**Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil ..... 70**

**Section 02 : Analyse empirique et vérification des hypothèses ..... 79**

**Conclusion générale ..... 104**

**Bibliographie**

**Annexes**

Aujourd'hui, la plupart des organisations se situent dans un environnement caractérisé par la mondialisation de l'économie, par une concurrence de plus en plus vive en matière de nouvelles capacités productives et de compétences distinctives, et par la complexification des connaissances et des technologies à maîtriser.

Dans ce nouvel espace d'organisation, une nouvelle manière de penser commande les repositionnements de manières et techniques de faire les entreprises, ils séduisent généralement à la rationalisation des coûts, la reconfiguration des clés de succès et ils suggèrent aux fonctions des ressources humaines de se placer au cœur des mises stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. Les managers se sont penchés sur l'amélioration de l'efficacité de leurs organisations, une gestion qui ne peut être menée qu'à travers une présence effective de l'Homme, d'où le constat du rôle majeur de la Gestion des Ressources Humaines (*GRH*).

Au cours de ces dernières années, la gestion des ressources humaines est devenue une activité stratégique, créant des avantages concurrentiels à la firme, d'où l'importance du facteur humain à la réalisation des objectifs fixés. Cependant, le travailleur est considéré comme un actif intangible que l'on veut attirer, former, motiver, orienter, développer et surtout retenir dans l'entreprise.

Les entreprises de nos jours rencontrent un phénomène dangereux sur la réalisation des objectifs et de sa performance, qui est l'absentéisme. En théorie, «Le fait pour un travailleur de ne pas être physiquement présent au poste de travail qui lui a été assigné au moment où il devait s'y trouver c'est une absence ».

L'absentéisme au travail est un comportement complexe qui engendre des coûts élevés pour l'entreprise, pour réduire ses derniers, il faut maîtriser la gestion du personnel ou en d'autres termes l'audit social.

Raymond VATIER, définit l'audit social comme, « *un instrument de gestion, une démarche d'observation qui tend à estimer la capacité d'une entreprise à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité* »<sup>1</sup>.

On peut dire que l'audit social est un véritable indicateur de la situation sociale de l'entreprise. De manière générale. Il a fait l'objet de nombreuses études et de nombreux ouvrages de référence.

---

<sup>1</sup> VATIER R., *L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations*, Enseignement et Gestion, Hivers 1980, P25.

La pratique de l'audit social à travers l'amélioration de la gestion sociale peut impacter positivement la performance sociale, économique, et environnementale. Cependant, elle peut jouer un rôle déterminant pour la réussite de l'entreprise dans un contexte de mondialisation des marchés et de la progression de la concurrence où l'efficacité de la gestion sociale peut faire la différence entre les entreprises.

Notre recherche consiste à étudier la relation majeure existante entre l'audit social, et la réalisation de la performance de l'entreprise par l'analyse et l'évaluation de taux de l'absentéisme.

### ▪ **Problématique**

L'audit social et la gestion des ressources humaines sont considérés comme un levier de performance non négligeable, et aussi sont nécessaires pour le développement de l'entreprise. D'où la question principale de cette recherche :

*« Dans quelle mesure l'audit social peut-il améliorer la performance sociale de l'entreprise à travers l'analyse de taux d'absentéisme ? ».*

Pour bien éclairer la problématique, nous devons répondre aux questions suivantes :

- Qu'entend-on par l'absentéisme ? Quelles sont ses causes et ses conséquences ?
- Comment peut-on décrire l'audit social et la performance sociale ?
- Quelles sont les outils, les techniques et les étapes à suivre pour réaliser un audit social pour une entreprise ?
- Comment l'audit social contribue à l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise ENIEM ?

### ▪ **Hypothèses**

Les hypothèses ont été formulées afin de répondre aux questions posées :

- L'audit social est un levier d'amélioration de la performance sociale de l'entreprise ;
- L'efficacité de la gestion de ressources humaines contribue à la réduction de taux d'absentéisme.

### ▪ **Méthodologie de recherche**

Pour affirmer ou infirmer nos hypothèses, et répondre à notre problématique, notre recherche va connaître une partie théorique qui se base sur les ouvrages, thèses, et mémoires qui traitent des questions relatives à l'absentéisme, à l'audit social et à la performance sociale de l'entreprise.

Ce travail de recherche est partagé en deux chapitres et deux sections pour chaque un. Le premier chapitre englobe les notions de base de l'audit social et d'absentéisme. Le



deuxième chapitre se focalise sur l'appréciation de la pratique de l'audit social sur la réduction de taux d'absentéisme et l'amélioration de la performance sociale.

L'autre partie de travail est pratique, elle se base sur deux questionnaires : Le premier questionnaire destiné au chef de service des ressources humaines de l'entreprise ENIEM de l'unité cuisson traite les différentes pratiques de GRH et de l'audit social, et le deuxième destiné à un échantillon de la population de l'entreprise (*les cadres, les agents de maîtrise et d'exécution*), il traite le sexe, l'âge, situation matrimoniale, l'ancienneté, etc., et leurs relation avec l'absentéisme.

### ▪ **Choix et intérêt du sujet**

- La sensibilité de sujet d'absentéisme ;
- Le besoin de l'entreprise et l'importance de l'efficacité de la pratique de gestion des ressources humaines ;
- L'importance de l'audit social pour le développement de l'entreprise ;
- Attirer l'attention des responsables sur l'importance de l'audit social pour le développement organisationnel.

### ▪ **Structure de mémoire**

On a divisé notre travail en deux parties complémentaires. La première partie est consacrée au cadre théorique dont nous allons expliquer comment que l'audit social est un levier d'amélioration de la performance par la réduction de taux d'absentéisme, et la deuxième partie est une enquête de terrain. Nous structurerons donc cette présentation comme suit :

En premier lieu, la partie théorique de cette recherche sera répartie en deux chapitres :

Le premier chapitre fera le point sur les fondements théoriques de l'audit social et l'absentéisme, à savoir deux sections principales, dans la première nous déterminons les fondements théoriques de l'audit social, d'où nous connaissons son origine et quelques définitions, sa démarche et ses différents outils utilisés pour l'étude des anomalies. La deuxième est consacrée à la notion d'absentéisme, dans cette section nous allons aussi montrer l'origine et les différentes définitions de ce phénomène, ainsi que ses types, ses causes, ses conséquences et sans négliger de rappeler les théories de motivation en relations avec l'absentéisme.

Le deuxième chapitre est consacré à lancer les premières questions sur l'appréciation de l'audit social sur le taux d'absentéisme et la performance sociale de l'entreprise. Dans la première section nous allons étudier l'impact de l'audit social à la réduction de taux

d'absentéisme. La deuxième section explique l'impact de l'audit social à l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise.

En second lieu, dans la partie empirique de ce mémoire, nous nous intéresserons principalement à l'analyse des résultats de l'enquête. Notre recherche se limitera au cas d'une entreprise algérienne des industries de l'électroménager(ENIEM). Pour ce faire, nous avons subdivisé cette partie en trois sections : La première présente l'existence de la gestion des ressources humaines et l'audit social en Algérie, elle traitera l'évolution de la fonction RH à partir de 1960 jusqu'à nos jours. La deuxième présente l'organisme d'accueil de l'entreprise. La dernière se base sur l'analyse empirique et vérification des hypothèses.

Et en dernier, nous avons conclu notre travail par une synthèse générale qui rassemble tous les éléments exposés afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses posées.

**Introduction**

Le manager ne peut plus négliger le rôle de l'homme comme une ressource qu'il faut prendre en considération dans de l'entreprise. Les ressources humaines ne sont plus considérées comme un simple coût à minimiser, mais elles sont des richesses qu'il faudrait mobiliser, développer, motiver, valoriser et évaluer.

Il est apparu d'autant plus fondamental d'enrichir la gestion sociale de l'entreprise par les apports de l'audit social.

L'audit social est considéré comme un outil indispensable dans l'entreprise, afin de détecter toutes les anomalies relatives à la gestion des ressources humaines (*GRH*), au climat social et aux relations des salariés avec leur travail et leur dirigeants.

L'absentéisme est l'un des dysfonctionnements les plus difficiles à gérer, c'est un phénomène très couteux pour l'organisation, il génère des efforts supplémentaire pour les salariés présents, et des coûts pour la société toute entière. L'absentéisme constitue donc une problématique majeure pour les services des ressources humaines, et mettre en place des actions correctives devient indispensable pour leur état financière, le bon fonctionnement et la qualité du service ou des produits mis en disposition des clients.

Pour agir sur l'absentéisme, il est nécessaire de le définir, de repérer les causes, d'étudier les conséquences et de préciser quels moyens mettre en place pour le réduire.

Cette partie se base sur l'étude des notions de « l'audit social » et de « l'absentéisme », en précisant leurs concepts.

**Section 01 : Fondements théoriques de l'audit social**

En général, l'audit est une forme d'évaluation et de soumission d'une opinion sur une situation sous forme de points forts et faibles représentés par des différents dysfonctionnements.

En effet l'audit social veille sur l'évaluation et l'efficacité de la gestion humaines et des risques sociaux tout en fournissant des analyses et des corrections, afin d'améliorer la performance sociale de l'entreprise.

Donc, il est important d'expliquer l'origine, la démarche ainsi que les outils de l'audit social utilisés afin de remédier les anomalies détectées.

**1. Les généralités de l'audit social**

Pour clarifier ce concept, il est essentiel de s'intéresser à l'origine, définitions et aux objectifs.

**1.1. Origine de l'audit social**

Le terme d'audit a des origines très anciennes, qu'ils sont développées à travers plusieurs siècles.

Les latins ont donné une signification bien précise à l'audit « *audire* » qui signifie « *écouter* » ainsi le verbe anglais « *to audit* » prend un sens propre d'une vérification, un contrôle et une inspection.<sup>1</sup>

A l'origine, le terme d'audit est associé seulement au domaine comptable et financier, où il désigne les opérations de contrôle et de vérification des données chiffrées. Cette idée a été petit à petit transposée au domaine social.

L'audit social est né dans le sillage de montée en puissance des années cinquante, donc cette discipline est récente mais elle n'a pas cessé d'évoluer de façon remarquable ces dernières années. Il est considéré comme une déclinaison particulière de l'audit opérationnel, l'audit social présente une grande similarité avec les autres branches de l'audit, informatique, logistique, achat, etc.

L'audit social ne se limite pas à la seule authentification des chiffres et à la vérification de la conformité des pratiques avec la loi, mais vise à évaluer l'efficacité de l'ensemble ou d'une partie de la fonction personnelle, en examinant l'adéquation des

---

<sup>1</sup> MIKOL A. « *forme d'audit : l'audit interne* » encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Economica, paris, 2000, p 733.

contrôles adoptés qui peuvent entraîner des problèmes et des risques, qu'il s'agisse d'identifier et d'évaluer.<sup>1</sup>

Selon Raymond Vatieer, l'audit social est l'audit appliqué à la gestion et au mode de fonctionnement des personnes dans les organisations, ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes.<sup>2</sup>

Le tableau suivant montre la construction progressive de la notion d'audit social

**Tableau N°01 : La construction progressive de la notion d'audit social**

<b>1960</b>	Dès le début des années 60 des entreprises commencent à appliquer la notion d'audit au suivi de la GRH (First City Bank of New York)
<b>1970</b>	- Le terme audit s'impose peu à peu, devient à la mode et se diversifie (notamment vers le social). - Développement progressif du tableau de bord social. -En 1979, VATIER crée une cellule de développement de l'expertise et de l'audit social.
<b>1980</b>	-L'entreprise apparaît comme une « communauté humaine » les dysfonctionnements sociaux suscitent de l'intérêt et de l'attention. -Basculement progressif de la fonction Personnel vers la fonction RH. -Création de l'Institut de l'Audit Social (IAS) en 1981.
<b>1990</b>	-La notion de performance sociale se développe. - Le social qui rapporte, le social qui coûte. - Structuration du métier d'auditeur social.  L'audit social s'est beaucoup développé depuis le début des années 90. Des procédures de certification d'auditeurs sociaux se sont même créées depuis 1994 (ISO 9002). Cette fonction est encore souvent exercée dans des cabinets de conseils externes mais on voit se développer de plus en plus de postes d'auditeur social au sein même de l'entreprise
<b>2000</b>	Sensibilité de plus en plus marquée pour les approches centrées autour de la notation sociale, de « normes sociales », d'investissements socialement responsables et du développement durable.

Source : PERETTI J.-M., *L'audit social dans le cadre du management stratégique des ressources humaines*, actes du colloque organisé par l'ISEOR et l'IAS, Economica, 1994.

### **1.2. Définitions de l'audit social**

<sup>1</sup> FREDDY Sisley « *l'audit social démarche et outils, audit de recrutement* » p 11.

<sup>2</sup> VATIER.R, *Audit de la gestion sociale*, Edition d'Organisation, Paris, 1988.

Depuis l'apparition de l'audit social jusqu'à nos jours, plusieurs définitions ont été proposées par différents auteurs et institutions, parmi lesquels nous avons retenu quelques-unes :

VATIER R. a donné la définition suivante : *«L'audit social est un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité.»*<sup>1</sup>

Selon COURET A. et IGALENS J. (1994), *« l'audit social est une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation, et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous forme de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur ».*<sup>2</sup>

En 2006, l'Institut international de l'audit social (IAS), a produit un document qui définit ainsi l'audit social : *« audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes. »*

On obtient ainsi : *« L'audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. »*<sup>3</sup>

En général, on définit une preuve d'audit comme un ou plusieurs enregistrements, déclarations de fait ou autres informations, pertinents pour l'audit et qui sont vérifiés. Quant aux critères d'audit, ils sont définis par l'ensemble des politiques, procédures ou exigences

---

<sup>1</sup> VATIER R..*L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations*, Enseignement et Gestion, n°16, Hivers 1980.

<sup>2</sup> COURET A. IGALENS J., *L'audit social*, Editions PUF, Paris, 1994.

<sup>3</sup> IGALENS J, PERETTI J M, *« Audit social meilleures pratiques, méthodes et outils »* Edition Eyrolles, PARIS, 2008, P15.

auxquelles les preuves d'audit sont comparées. Pour ces raisons nous préférons la définition suivante de l'IAS :

*« Forme d'observation qui tend à vérifier concernant les principes, les politiques, les process et les résultats dans le domaine des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes :*

- *Qu'elle a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait ;*
- *Qu'elle utilise au mieux ses moyens ;*
- *Qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine ;*
- *Qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire ;*
- *Qu'elle respecte les règles de l'art ;*
- *Qu'elle sait évaluer les risques qu'elle court. »<sup>1</sup>*

D'après cette définition nous allons soustraire quelques précisions :

- Premièrement, l'audit social s'applique dans divers formes d'organisation (*entreprises, hôpitaux, collectivités territoriales...*)
- Deuxièmement, observer, entendre, constater, comparer, analyser, sont la matière première de l'auditeur social sur le terrain.
- Troisièmement, un audit social prendre en compte les relations de l'entreprise avec ses salariés et leurs représentants, d'un audit de la RSE qui couvrirait les autres parties prenantes, il correspond à la dimension horizontale de l'audit social.
- Quatrièmement, la dimension verticale de l'audit social concerne quatre niveaux :
  - Les principes, qui sont souvent déclinés dans des chartes et des codes,
  - Les politiques, qui contiennent souvent des orientations voire des objectifs,
  - Les process, qui précisent les façons de faire de l'entreprise,
  - Les résultats, souvent quantifiés dans des mesures appropriées.<sup>2</sup>
- Cinquièmement, l'audit social produit des jugements sur un nombre de points :
  - Mesure des écarts.
  - La consommation des ressources.
  - Le respect des règles.
  - Enfin un jugement sur le point essentiel qu'est la capacité d'une entreprise à connaître les risques sociaux qu'elle court et à mettre en œuvre les solutions qui s'imposent.

### **1.3. Objectifs de l'audit social**

Deux objectifs essentiels de l'audit social, une relative à long terme, et l'autre à court terme :

---

<sup>1</sup> IGALENS J, PERETTI J M, « *Audit social meilleures pratiques, méthodes et outils* »Op.cit.p15.

<sup>2</sup> *Idem*, p16.

- Dans une vision à long terme, il aide à la définition de la politique sociale dans le cadre des orientations stratégiques de l'entreprise.
- Dans une vision à court terme, il permet de contribuer aux efforts de rationalisation, à la recherche de gains et d'efficacité par la connaissance des performances de gestion et la qualité des relations sociales.<sup>1</sup>

D'autres objectifs à savoir :

- Vérifier sa conformité à la réglementation (*règles légales et conventionnelles*) ;
- Vérifier la fiabilité de l'information indiquée par le manager concernant le domaine social ;
- Mesurer l'efficacité et évaluer la conformité de sa politique ressources humaines (RH) ;
- Selon PERETTI J M, « *cet outil permet d'identifier les risques et de progresser en matière sociale.* »<sup>2</sup>, maîtriser les risques sociaux de l'entreprise en les identifiant et en les prévenant ;
- Evaluer la qualité sociale, afin d'évaluer la qualité générale.

## **2. Démarche de l'audit social**

Il existe plusieurs démarches pour la réalisation de la mission d'audit social selon différents auteurs, quel que soit le processus choisi, l'importance est que l'auditeur remplisse sa mission d'une meilleure manière possible.

La démarche de l'auditeur est regroupée sous trois grandes catégories sont :

Notons que, quel que soit le processus choisi, la démarche de l'auditeur peut être regroupée en trois grandes catégories à savoir :

- Phase de planification ;
- Phase d'accomplissement ;
- Phase de communication ;

Nous allons clarifier cette démarche en trois étapes, comme elle était préconisée par l'Institut Français de l'Audit et de Contrôle Interne (l'IFACI, 2011 : 185-227).

### **2.1. Phase de planification**

L'auditeur établit une enquête préliminaire afin de regrouper toutes les informations utiles à la compréhension des pratiques de l'entreprise.

Cette phase met en évidence les points suivants :

#### **2.1.1. L'ordre de mission**

Selon RENARD<sup>1</sup>, l'ordre de mission est un mandat donné par la direction générale à l'audit et répond à trois principes essentiels :

---

<sup>1</sup> MAHTOUT Idir, mémoire magistère « *Audit social : Outil au service de la performance des entreprises* » p 47.

<sup>2</sup> [www.managerattitude.fr](http://www.managerattitude.fr) à quoi sert l'audit social ?consulté le 28/12/2018 à 21h00.



- **Premier principe** : La décision de réaliser une mission d'audit dans telle ou telle entité n'appartient pas à l'auditeur, mais elle appartient au comité d'audit ou à la direction générale qui prendra la décision ;
- **Deuxième principe** : L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ;
- **Troisième principe** : L'ordre de mission permet de diffuser l'information à tous les responsables concernés par la mission d'audit.

### 2.1.2. La prise d'identification

Selon RENARD<sup>2</sup>, tout audit commence par la connaissance des processus ou des activités de l'entreprise à auditer. De ce fait, l'auditeur doit remplir des exigences dites d'ordres générales. C'est-à-dire que l'auditeur doit bénéficier au moins d'une culture générale assez satisfaisante pour être en mesure de comprendre les explications qu'il va chercher et solliciter et, plus généralement, se faire admettre aisément.

La durée pour la prise de connaissance d'un domaine à auditer peut aller de quelques jours à quelques semaines. Elle est influencée par (03) trois facteurs sont :

- **Le premier facteur** : Est la complexité du sujet. Celui-ci est en général en relation avec l'importance de la mission à effectuer.
- **Le deuxième facteur** : Est le profil de l'auditeur concerné. En effet, selon sa formation et ses expériences professionnelles.
- **Le troisième facteur** : La qualité des dossiers d'audit. Ces derniers doivent être complets, organisés et référencés.

### 2.1.3. Identification et évaluation des risques

Lorsque la prise de connaissance a été bien menée, l'auditeur dispose d'informations sérieuses pour évaluer et identifier les risques. Ces données vont lui permettre de construire son référentiel, de concevoir son programme de travail et de tenir en compte des menaces, mais également de ce qui a pu être mis en place pour y faire face aux obstacles.

### 2.1.4. Définition du référentiel

Selon RENARD<sup>3</sup>, le référentiel que l'auditeur élabore peut être appelé « *rapport d'orientation* » ou encore « *termes de référence* ». Il s'agit d'un document auquel l'auditeur se réfère et qui comprend les objectifs de la mission (*objectifs généraux, objectifs spécifiques, champ d'action*).

---

<sup>1</sup> RENARD J (2010), théorie et pratique de l'audit interne, Eyrolles, 7<sup>ème</sup> édition p 218.

<sup>22</sup> RENARD J (2010), théorie et pratique de l'audit interne. *Op.cit.*, pp224-226.

<sup>3</sup> *Idem* p 240.

### **2.1.5. Le programme de travail**

Selon IFACI (2011 : 195), le programme de travail, est un document interne au service dans lequel on procède à la détermination, la répartition et la planification des tâches qui permettront aux auditeurs d'atteindre les objectifs du rapport d'orientation. Il comprend deux (2) points essentiels :

- Les travaux d'audit à accomplir pour atteindre les objectifs d'audit ;
- Les techniques, outils dont il faut envisager l'utilisation.

### **2.2. Phase d'accomplissement**

Dans cette phase, l'auditeur effectue une investigation approfondie sur le terrain, elle peut être réalisée comme suit :

#### **2.2.1. La réunion d'ouverture**

Selon RENARD<sup>1</sup>, la réunion d'ouverture a pour but d'établir les premiers contacts avec l'ensemble des personnes impliquées par l'audit avant de débiter les travaux. Il s'agit là, d'avertir les différents responsables de la structure auditée de la mission d'audit et de s'assurer de leur collaboration dans l'atteinte de ses objectifs. Durant cette réunion, on y déroule l'ordre du jour constitué de la présentation des auditeurs et des audités, du rappel de la fonction d'audit, de la prise des contacts et des rendez-vous, de la validation du référentiel et de la logistique (*matériels*) qui sera utilisé pour la réalisation de l'audit.

#### **2.2.2. Mise en œuvre du programme d'audit**

Au cours de cette étape, l'auditeur va procéder au déroulement de son questionnaire de contrôle interne (QCI) à travers des entretiens et l'observation, des vérifications physiques ou documentaires, visites de site, des inventaires, des tests de conformités et de régularités.

#### **2.2.3. La phase de terrain**

Selon IFACI (2011 : 203-205), à la phase de terrain où les résultats des observations sont consignés sur des papiers de travail référencés appelé des Feuilles de Révélation et d'Analyse de Problème (FRAP). Ces derniers servent à documenter et à analyses les résultats de la mission. L'information recueillie par l'auditeur doit présenter les caractéristiques suivantes :

- L'information doit être nécessaire donc indispensable ;
- L'information doit être fiable et donc permet d'aboutir à une conclusion précise ;

---

<sup>1</sup>RENARD J. *Op.cit.* p 246.

- L'information doit être pertinente c'est-à-dire en rapport avec les observations et recommandations et conforme aux objectifs de la mission ;
- L'information doit être utile afin de permettre d'atteindre un meilleur niveau de contrôle interne.

### **2.3. Phase de communication des résultats**

Il s'agit de la phase où l'auditeur érige un rapport et conclure sa mission, elle se déroule comme suit :

#### **2.3.1. Le projet de rapport**

Ce rapport contient les résultats de la mission d'audit :

- Réponse aux questions posées dans l'ordre de mission ;
- Il décrit les écarts observés ;
- Étayés et vérifiés, les causes de toute nature susceptibles d'expliquer ces écarts, et les conséquences constatées ou risques encourus.

Ce rapport est appelé « *projet de rapport* » car il n'a pas encore été validé par le responsable de la structure auditée. Cette validation aura lieu lors de la réunion de clôture.

Ce rapport est d'abord présenté aux audités, qui donnent leurs appréciations sur son contenu et notamment sur les propositions qu'il contient (*le plan d'action*). Une fois validé, le rapport d'audit est signé puis diffusé dans l'entreprise auprès des destinataires appropriés.

#### **2.3.2. La communication des résultats**

Selon IFACI (2011 : 215-217), l'auditeur peut communiquer des recommandations (*le plan d'action*) sur les améliorations et faire des mesures correctives. Les recommandations sont fondées sur les observations et conclusions de l'auditeur social.

Elles sont pour but de corriger les situations existantes ou à améliorer le fonctionnement, et peuvent suggérer des approches que le manager peut utiliser comme guide pour l'atteinte des objectifs fixés.

Après la restitution du rapport final, le responsable de l'audit ou de la fonction RH doit mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management, ce que les auteurs appellent le suivi de plan d'action.

### **3. Outils de l'audit social**

Il semble impossible d'auditer une fonction ou des opérations si l'on ne maîtrise pas les techniques de sa gestion. L'auditeur social, dispose des différents outils qui utilisent durant sa mission, en suivant une progression logique, nous évoquerons successivement :

- Les outils préalables au travail de terrain ;
- Les outils utilisés sur le terrain ;

- Les outils après le travail de terrain.

### **3.1. Les outils préalables au travail de terrain**

Parmi les outils d'audit utilisés, les plus connus sont les questionnaires de prise de connaissance (QPC), les questionnaires de contrôle interne (QCI), les tableaux d'attribution des responsabilités (TAR), les plans d'échantillonnage.

Tous ces outils se trouvent sur des supports papiers ou électroniques qui permettent de les classer et de les retrouver rapidement et facilement.

#### **3.1.1. Les questionnaires de prise de connaissance (QPC)**

Selon COMPEMALE M. et IGALENS J, le QPC peut se présenter sous une forme simple de type page divisée en trois ou quatre colonnes : la première est consacrée à un numéro de question, la deuxième à une question formulée par l'auditeur, la troisième à la réponse précise rédigée par l'audité et éventuellement la quatrième aux remarques de l'auditeur ou de l'audité.<sup>1</sup>

La prise de connaissance s'organise autour de plusieurs objectifs sont :

- Avoir une bonne vision d'ensemble des dispositifs de contrôles internes ;
- Identifier les problèmes essentiels à étudier ;
- Ne pas tomber dans les considérations abstraites ou secondaires ou il ne faut pas perdre de temps et d'efforts ;
- Permettre l'organisation des opérations d'audit.

#### **3.1.2. Les questionnaires de contrôle interne (QCI)**

Le QCI est plus complexe, car il suppose déjà, de la part de l'auditeur, une bonne connaissance du processus audité et particulièrement du référentiel puisque c'est lui qui va servir de base à la construction du QCI.

Un processus doit être découpé en différentes opérations, chaque opération ayant un sens, ce qui permet d'évoquer, par exemple, l'objectif de l'opération, et chaque opération présentant des risques ayant le plus souvent donné lieu à la mise en place de dispositifs de maîtrise.<sup>2</sup>

Pour construire un QCI, l'auditeur se demande dès son arrivée sur le site si les dispositifs, les contrôles qu'il va trouver sont pertinents, efficaces, efficaces pour maîtriser les risques inhérents aux processus qu'il audit.

---

<sup>1</sup>IGALENS&COMBEMALE, *Op.cit.*, p 42.

<sup>2</sup>*Idem* p 43.

Le QCI comporte cinq questions fondamentales concernant les points de contrôle :

- **QUI ?** Questions relatives à l'opérateur qu'il faut identifier avec précision pour déterminer quels sont ses pouvoirs. Pour répondre à ces questions, on utilise les organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, les analyses de postes... ;
- **QUOI ?** Questions relatives à l'objet de l'opération, quelle est la nature de la tâche, quelle est la nature du produit fabriqué, du contrôle ;
- **Où ?** Concerne les endroits où se déroule l'opération.
- **QUAND ?** Questions relatives au temps : début, fin, durée, périodicité... ;
- **COMMENT ?** Questions relatives à la description du mode opératoire, comment se réalise la tâche.<sup>1</sup>

Aussi, le QCI est composé de questions fermées, posées dans un ordre logique, la réponse OUI correspond à un contrôle interne satisfaisant et la réponse NON à un contrôle interne non satisfaisant, et enfin assorties de possibilités de commentaires de la part de l'audit.<sup>2</sup>

Le QCI a pour objectif d'orienter les travaux de l'auditeur vers les objectifs de la mission, et notamment se concentré sur les opérations les moins bien maîtrisées.

### 3.1.3. Les tableaux d'attribution des responsabilités (TAR)

Les tableaux d'attribution des responsabilités, se présentent souvent sous forme de tableaux à double entrée, ligne et colonne. En colonne figurent les activités de base d'un processus, et en ligne, les différentes personnes (*ou bien les différents postes*) qui réalisent ces activités. Au croisement ligne/colonne, on utilise un code qui permet de préciser la nature de la responsabilité de la personne par rapport à l'activité. Ainsi, un code pourra préciser si la personne<sup>3</sup>:

- **Prévoit ou planifie (P)** : S'assure qu'une personne effectue les activités de planification ;
- **Décide (D)** : S'assure qu'une personne effectue les activités de décision ;
- **Exécute (E)** : S'assure qu'une personne effectue les activités d'exécution ;
- **Contrôle (C)** : S'assure qu'une personne effectue les activités de contrôle.

---

<sup>1</sup>IGALENS&PERETTI, *Op.cit.*, p55.

<sup>2</sup>*Idem* p 43.

<sup>3</sup>*Idem*, p 46.

Il peut aussi vérifier que les personnes qui ont en commun une même tâche (*codécision, coexécution, etc.*) sont bien informées et que les postes correspondants sont bien coordonnés.

### **3.1.4. Les plans d'échantillonnage**

Selon IGALENS et PERETTI<sup>1</sup>, Les plans d'échantillonnage sont de nature différente en fonction des objectifs de l'audit. Le plus souvent, il s'agit de pouvoir procéder à un contrôle sur un nombre réduit d'éléments. Lorsque l'auditeur n'aura pas le temps ou les moyens pour mener à bien une analyse exhaustive de l'information dont il dispose, et ensuite d'inférer les résultats obtenus à une population plus large.

#### **3.1.4.1. Les techniques de sondage**

Lorsque le nombre d'éléments à examiner ou la population d'étude est large, l'auditeur utilise la technique de sondage, puis il va extrapoler les résultats de l'analyse obtenues sur tout l'échantillon. Il convient d'être conscient que l'extrapolation des résultats sur l'échantillon à l'ensemble des éléments audités entraîne toujours des erreurs : erreur d'échantillonnage, erreur d'observation, erreur d'interprétation.

#### **3.1.4.2. Les méthodes d'échantillonnage**

Deux types de techniques sont, les sondages aléatoires et les sondages par choix raisonné.

##### **A- Sondage aléatoire**

Pour pratiquer un sondage aléatoire, on détermine la taille de l'échantillon puis les unités de l'échantillon dans la population. Dans le cas le plus courant, l'échantillon au dixième, on choisit au hasard le premier élément de l'échantillon parmi les dix premiers éléments de la population mère, supposons le n°2, puis on prend l'élément qui se situe dix rangs plus loin, le n°12, puis le n°22, etc. on peut également pratiquer par grappes si les éléments sont susceptibles d'être classés par catégorie. Il convient ainsi de considérer chaque catégorie séparée des autres et effectuer dans chacune d'entre elles un échantillonnage.

##### **B- Sondage par choix raisonné**

La seconde technique repose sur la méthode des quotas, elle consiste à reproduire dans l'échantillon, le plus fidèlement possible, certaines caractéristiques jugées essentielles par l'auditeur.

#### **3.1.4.3. Taille de l'échantillon**

---

<sup>1</sup>IGALENS&PERETTI, *Op.cit.*, P 56.

La taille de l'échantillon a une incidence sur l'erreur d'échantillonnage. Elle dépend :

- Du niveau de confiance exigé, souvent 95% ;
- De la limite de précision requise ;
- De la nature du paramètre estimé.

Cependant, dans certains cas, la taille de l'échantillon est fixée, en fonction du budget et le temps dont dispose l'auditeur en cours de sa mission.

### **3.2. Les outils utilisés sur le terrain**

Selon IGALENS et PERETTI. Une fois sur le terrain, l'auditeur utilise la méthode d'entretien, mais il aura également recours à l'observation, ainsi qu'à la représentation des circuits de documents.

#### **3.2.1. L'entretien et l'observation**

Dans le cadre de l'audit social, l'entretien peut être différent selon les objectifs de l'audit. On distingue les entretiens individuels et des entretiens de groupe.

L'entretien individuel est sous forme de face-à-face, la question revêt une grande importance, car l'auditeur faut bien choisir le lieu, l'horaire et la langue.

L'entretien de groupe peut gagner du temps car les réponses des uns complètent les réponses des autres.

Dans n'importe quel type d'entretien, l'auditeur doit veiller et respecter la confidentialité des informations recueillies, cela est très important surtout lorsqu'ils s'agissent des situations personnelles qu'elles sont entrées en jeu.

L'auditeur avant tout est un observateur curieux, et l'observation pour l'auditeur social est une évidence, il s'agisse de conditions de travail, du climat social et de respect de règles du droit de travail.

L'observation peut fournir des pistes d'investigation, dont l'auditeur doit exprimer une opinion afin de prendre des décisions d'amélioration des situations soit à court terme soit à long terme.

#### **3.2.2. Le diagramme de circulation des documents ou « *flow chart* »**

Le diagramme est un tableau qui permet de visualiser des flux de traitement de l'information et de documents ; il permet de voir d'où ils proviennent, qui les saisit, les traite, les vérifie, les stocke. En plus de l'avantage de pouvoir visualiser de nombreuses opérations sur un même document, le diagramme permet de faire des vérifications, par exemple :

- Est-ce que tous les exemplaires ont un destinataire ?
- Est-ce que les appariements de documents et d'informations sont conformes ?
- Les vérifications sont-elles effectuées à l'endroit approprié ? Etc.

Bien que l'informatisation et la numérisation de nombreux documents soient en passe de diminuer la pertinence du diagramme de circulation de document, les exigences de son formalisme contribuent à la bonne formation intellectuelle de l'auditeur.<sup>1</sup>

### **3.3. Les outils après le travail de terrain**

Selon COMBEMALE M. et IGALENS J, l'auditeur est sur le terrain, il collecte de l'information, il analyse et synthétise cette information, il utilise de nombreux outils statistiques descriptive. Il peut réaliser les analyses de contenu des entretiens qu'il a effectués, il peut arriver à des croisements d'informations, parfois il peut avoir accès à des bases de données du personnel et effectuer des requêtes pour procéder à des vérifications.

Le document par lequel l'auditeur documente chaque dysfonctionnement, conclut chaque étape de son travail de terrain et communique avec les audités.

Les FRAP sont essentiellement utilisées dans les audits d'efficacité. Elles attirent l'attention sur des procédures défailtantes et sur leurs conséquences qui peuvent ne pas apparaître aux responsables opérationnels. Les FRAP, rédigées par l'auditeur, doivent être approuvées par le chef de mission, validées avec les audités qui s'exprimeront notamment sur la faisabilité des propositions.<sup>2</sup>

Pour conclure cette section, on peut dire que la pratique de l'audit social est une nécessité pour l'entreprise. L'audit social répondre à des questions plus globales sur la capacité des ressources humaines à contribuer efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise. L'intervention d'un auditeur social peut être sur plusieurs domaines de la gestion des ressources humaines : la politique salariale, le recrutement, la formation, la gestion des carrières, et notamment la gestion d'absentéisme, etc.

Dans la section suivante, on va s'intéresser au phénomène d'absentéisme qui touche toutes les entreprises quels que soit leurs tailles, leurs activités et leurs domaines.

---

<sup>1</sup> IGALENS & PERETTI, *Op.cit.*, P 59.

<sup>2</sup> *Idem.*



## Section 02 : Fondements théoriques d'absentéisme

L'absentéisme au travail est un phénomène qui coûte cher aux entreprises et touche sévèrement leur productivité. Avant d'entamer tout travail d'explication, il nous apparaît primordial de définir l'absence au travail, ses formes, ses types, ses causes et ses conséquences.

### 1. Les généralités d'absentéisme

Pour appréhender le phénomène obscur que représente l'absentéisme au travail, il est essentiel de définir ce que l'on entend par le terme absentéisme :

#### 1.1. Origine d'absentéisme

Pierre Dubois perçoit l'absentéisme comme « *une tactique ouvrière* »<sup>1</sup> pour défier la direction, ou bien « *l'expression de conflits ou de stress propres à l'individu* »<sup>2</sup> selon JONES ET NICHOLSON. Le phénomène serait alors lié à la non-présence au poste de travail pour un personnel figurant à l'effectif inscrit<sup>3</sup>, qui s'expriment souvent par leur comportement.

D'autres le voient comme « *maladie des sociétés industrielles avancées d'Europe* », « *un fléau économique et social* »<sup>4</sup> (Dimitri Weiss), qui résultait alors de la santé économique globale d'un pays, pour WEISS, (1979) « *l'absentéisme exprime un jugement de valeur, un avis moral : L'absentéisme est celui qui soustrait d'un devoir, qui abandonne une tâche* ».<sup>5</sup>

Depuis peu, MARTOCCHIO ET JEMENO le définissent ainsi : « *l'absentéisme est non présence physique d'un individu à un endroit et à un moment donné alors on attend de lui qu'il soit là* »<sup>6</sup>. Deux éléments principaux apparaissent : Le non présence d'un employé au travail, et au non-respect de l'attente social qui le concerne.

Enfin, ELTON MAYO (1880,1949). Ce dernier définit l'absentéisme comme « *divination de l'état coopératif* »<sup>7</sup> la présence ou l'absence des salariés dépend de l'ensemble des relations qui les unissent. L'absentéisme n'est donc pas une notion évidente, sa définition varie en fonction de l'angle de vue qu'a le théoricien dans le cadre de sa réflexion. A fortiori, on imagine que la version de l'absentéisme est différente aux yeux des différents acteurs de

<sup>1</sup> Pierre Dubois ; in « *absentéisme ouvrier dans l'Industrie* », Revue, affaires sociales, Avril - juin 1977.

<sup>2</sup> Jones ET Nicholson, in « *absence firmwork: itismeasurement and control* » pp. 137 - 142, 1973.

<sup>3</sup> PIERRE CANDAU, audit social, ED VUIBERT, Poitiers-Ligugé P 142.

<sup>4</sup> L'absentéisme, Dimitri WEISS in « *Revue Française des affaires sociales* », 1979 Oct.-Déc. N° pp 49-91

<sup>5</sup> MONNEUSE DENIS, l'absentéisme au travail, ED ANFOR, Paris 2009, P.70.

<sup>6</sup> Martocchio, Joseph J. ET Jimeno, Diana I. (2003) Employee absenteeism as an affective event. Human Resource Management Review, vol.13, 227 – 24.

<sup>7</sup> Elton Mayo, « *les problèmes sociaux d'une civilisation industrielle* » paru à Harvard en 1945 et dont le 4e chapitre est intitulé « *absentéisme et rotation du personnel* ».

l'entreprise<sup>1</sup>. ce qui symbolise bien la difficulté à appréhender la problématique de l'absentéisme.

### 1.2. Définitions de la notion d'absentéisme

Après divers lectures de revues, livres et articles, nous nous sommes rendu compte qu'il existe une multitude de définitions d'absentéisme, parmi lesquelles nous avons retenu quelques-unes :

Le petit Larousse définit l'absentéisme comme « *le manque d'assiduité à l'école, à l'usine au bureau* ». Le petit Robert précise et illustre en écrivant « *manque d'assiduité à un travail exigeant la présence en un lieu ; comportement de celui qui est souvent absent ; on reproche aux travailleurs leur absentéisme ; absentéisme scolaire* ».

L'absentéisme est comme la propension d'un travailleur à être absent de son poste de Travail. Dans cette optique, l'absentéisme désigne un comportement ; l'absence n'est alors pas exclusivement la conséquence d'une donnée objective - un empêchement lié à la santé par exemple-, mais aussi la conséquence d'un choix individuel<sup>2</sup>.

Selon THEVENET (1981)<sup>3</sup>, « *l'absentéisme au travail, terme à connotation péjorative constitue l'indice d'une situation pathologique. On peut y inclure de ce point de vue les arrêts ordinairement qualifiés ou d'abusifs, qui se caractérisent par une durée généralement courte et par fréquence souvent importante. Ils traduisent dans la majorité des cas, consciemment ou non, une conduite de rejet de travail. Nous les qualifierons, pour simplifier d'arrêt volontaire.*».

Pour MONNEUSE DENNIS<sup>4</sup>, « *L'absence correspond à un phénomène individuel, la non-présence physique à son poste d'un salarié, figurant à l'effectif durant les horaires de travail précis* ». La notion « *d'absentéisme* » est utilisée plus souvent par les employeurs et les services de Ressources humaines, ainsi que par les institutions.

Pour l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) :

« *L'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment pécore de facteurs de dégradation des conditions de travail entendues au sens large (les ambiances physiques mais aussi l'organisation de travail, la qualité de relation de l'emploi, la condition de temps professionnels et privés)* ». <sup>5</sup>Cette définition introduit les

<sup>1</sup> CHARLOTTE ANTOIN « *l'absentéisme dans les entreprises publiques* » Université de Reims, 2009,2010, P.12

<sup>2</sup> GRAWITZ Madeleine, Les méthodes des sciences sociales, Ed DALLOZ, Paris, 2001, p398.

<sup>3</sup> VATTEVILLE E, *Op.cit.*, P. 76

<sup>4</sup> MONNEUSE Dennis, *Op.cit.*, P. 07

<sup>5</sup> ANACT, 2009, « *absentéisme, outil et méthode pour agir* » éditions de réseau ANACT.

notions de conditions de travail et de prévention comme des éléments prépondérants à prendre en compte.

En outre, à côté de l'absentéisme nous trouvons d'autres expressions comme : indisponibilité au travail, d'autres parlent de présentéisme, ou d'assiduité du personnel. On entend aussi parfois parler de politique de chaise vide ou d'abandon de poste quand le salarié déserte totalement son espace de travail sans justification. Mais l'absentéisme est le terme le plus parlant puisqu'il évoque directement la notion d'absence.

## **2. Les formes d'absentéisme**

La présentation de l'absentéisme comme une catégorie fourre-tout (*la diversité des éléments colligés sous le même terme*), à l'image des données présentes dans les bilans sociaux, n'est pas satisfaisante. Par suite, il existe diverses manières de classer les absences : suivant la durée, la cause, la prévisibilité, le coût, le mode d'indemnisation...

Certains raisonnent aussi en termes de validité des absences : l'absentéisme est blanc lorsqu'il n'y a aucun doute sur l'incapacité de travail du salarié en arrêt maladie, gris lorsqu'il est difficile d'évaluer extérieurement l'incapacité exprimée et noir quand il s'agit d'un abus manifeste.

La classification selon l'intentionnalité des acteurs semble la plus pertinente pour décrire la nature des absences, dans la mesure où cette grille de lecture permet de juger du niveau plus ou moins pathologique de l'absentéisme pour une organisation donnée.

Ainsi, cinq grandes formes d'absentéisme peuvent être distinguées :

### **2.1. L'absentéisme « normal »**

Alors que l'absentéisme était un terme défavorable, il est paradoxal d'avancer l'idée que celui-ci puisse, dans certains cas, être normal. Il s'agit, ici, de souligner le danger consistant à adopter une position extrémiste, c'est-à-dire à considérer toute absence, toutes causes confondues, comme anormale au sens d'une déviance pathologique. Cette posture conduit inmanquablement à culpabiliser l'absent de ne pas être en bonne santé, par exemple, donc de ne pas être opérationnel pour son employeur. Elle est tout d'abord critiquable d'un point de vue éthique, mais aussi d'un point de vue strictement instrumental : la culpabilisation est un sentiment négatif, donc potentiellement délétère pour la santé des salariés. Autrement dit, cette posture risque surtout de se révéler contre-productive. Il existe ainsi une forme d'absentéisme « normal » et ce, à plusieurs titres<sup>1</sup> :

#### **2.1.1. Il existe un absentéisme irréductible**

---

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, *Op.cit.*, p.8.

Il existe au préalable une part incompressible de l'absentéisme, liée à des absences maladies justifiées et indépendantes des conditions de travail, aux événements familiaux, maternité et aux formations. Il existe de même une part d'absentéisme quasi incompressible suivant les conditions de travail offertes par les secteurs d'activité. Par conséquent, on peut qualifier d'« *absentéisme normal* », l'absentéisme dont le taux est supportable, c'est-à-dire situé dans la moyenne acceptable pour l'entreprise.

### **2.1.2. l'absentéisme autorisé**

Chaque entreprise est libre d'octroyer des « *congés autorisés* » supplémentaires, comme des jours aux parents d'enfants malades, par exemple. Si, en tant que manager, j'accorde le droit à un collaborateur de se rendre à un rendez-vous médical pendant ses heures de travail, j'autorise son absence, mais je ne l'enregistrerai pas comme de l'absentéisme : elle ne sera pas comptabilisée dans le bilan social, cette absence sera invisible. D'où l'importance de la distinction entre absence et absentéisme. La gestion de l'absence fait donc pleinement partie du management.

### **2.1.3. l'absentéisme utile**

Suivre une formation peut être considéré comme une absence de son poste de travail, mais il ne vient à l'idée de personne (*ou presque*) de la considérer comme une absence inutile. Par ailleurs, de nombreuses études universitaires démontrent les bienfaits des jours de repos : ils permettent de récupérer, aussi bien sur le plan mental que sur le plan physique, d'être plus créatif et, par ricochet, de se sentir plus heureux au travail.<sup>1</sup>

### **2.2. L'absentéisme « moral »**

L'absentéisme moral s'apparente à du présentéisme passif, qualifié aussi de présentéisme contemplatif (*d'être présent physiquement au travail mais peu productif*) ou d'absentéisme interne. Il s'agit, ici, du cas de salariés présents physiquement à leur poste de travail, mais absents mentalement dans la mesure où ils sont inactifs ou bien effectuent des tâches pour leur intérêt personnel. C'est typiquement l'exemple du salarié qui réserve ses vacances sur Internet depuis son poste de travail.

### **2.3. L'absentéisme « subi »**

L'absentéisme subi consiste en l'absence d'un salarié contre son gré ou pour des motifs extérieurs à l'entreprise. Les raisons peuvent être multiples : un congé maternité, un accident de travail, une gastro-entérite, une grève des transports... Autrement dit, l'état

---

<sup>1</sup>MONNEUSE Denis, *Op.cit.* p.10.

pathologique ou l'incapacité du salarié à être présent ne prête à aucune contestation. Cela ne signifie pas, pour autant, qu'une entreprise n'a aucune prise dessus.

Il est évident que le fait de ne recruter que des hommes ou alors que des femmes d'un certain âge entraînera automatiquement une chute des congés maternité.

#### **2.4. L'absentéisme « choisi »**

Il s'agit d'absences consultées de la part des salariés, ou alors pour des motifs relevant de la malhonnêteté. C'est spécifiquement le cas d'un employé qui s'absente quelques heures de son bureau pour assister à une séance de cinéma ou bien celui d'une personne demandant à son médecin traitant de lui fournir complaisamment un arrêt de travail, afin de finir de construire sa maison. Au-delà des abus manifestes, l'entreprise n'est pas, là encore, totalement impuissante face à ce type d'absences. Ces dernières sont souvent liées à un sentiment d'injustice, d'absence de reconnaissance. Par exemple, mon supérieur hiérarchique a refusé ma demande de congés sans aucune explication. Je suis sûr qu'il l'a fait parce qu'il ne m'aime pas. En signe de représailles, je feins un mal de dos et me mets en arrêt maladie.

#### **2.5. L'absentéisme « contraint »**

Il consiste en des absences éventuelles, choisies sous contraintes par un salarié, donc plus ou moins contre sa volonté. C'est le cas, par exemple, de parents dont un enfant est malade et qui ne viennent pas au travail, afin de s'occuper de lui. Les contraintes du salarié ne sont pas uniquement personnelles. Elles peuvent être reposées sur des contraintes liées à l'entreprise : de mauvaises conditions de travail,...

### **3. Les Types d'absentéisme**

Qu'il soit une entreprise privée ou publique, deux types d'absent sont pris en compte pour une meilleure lisibilité des résultats :

#### **3.1. Les absences rémunérées**

Il existe différents type d'absences rémunérées sont comme suit :

##### **3.1.1. Les congés maladies**

Dit compressibles regroupent les motifs d'absence pour raisons médicales.

La loi accorde aux travailleurs, qui sont momentanément dans l'impossibilité d'exercer leurs fonctions pour raisons de santé, des congés maladie rémunérés<sup>1</sup>.

Selon l'article.54 de la loi 90/11 relatif au droit du travail algérien, « *tous les citoyens ont droit à la protection de leurs santés. L'état assure la prévention et la lutte contre les maladies épidémiques et économiques* ».

---

<sup>1</sup>Article 46 de la loi du 21 avril 1990 relative à la relation individuelle de travail.

Et selon l'article 3 de la loi 90/11 relatif au droit de travail algérien, « *l'organisme employeur est tenu d'assurer l'hygiène et la sécurité aux travailleurs* ».

Il existe six formes d'absence pour raisons médicales :

#### **3.1.1.1. Le congé pour maladies ordinaire (CMO)**

Qui est le plus souvent découpé en « *sous catégories* » En fonction de sa durée. Ce sont les congés les plus fréquents pour justifier de son absence, puisque relèvent de ce régime tous les cas qui ne peuvent donner lieu à un autre congé de maladie. L'individu perçoit l'intégralité de son traitement pendant 3 mois. Après 3 mois d'absence il doit adresser un certificat médical à son employeur sous 48 h pour justifier de son absence.

#### **3.1.1.2. Le congé longs maladies (CLM)**

Qui est accordé aux fonctionnaires en cas de maladies nécessitant un traitement et des soins prolongés, il peut s'étendre sur une durée de 3ans

#### **3.1.1.3. Le congé long duré (CLD)**

En cas de maladies mentales, tuberculose, affection cancéreuse, poliomyélite ou déficit immunitaire grave et acquis. Le congé peut s'étendre sur une durée de 5ans, et accorde après examen par un médecin agréé et avis de comité médicale.

#### **3.1.1.4. Le congé pour graves maladies (CGM)**

Il est semblable au congé longue durée dans ces conditions d'attribution mais ne concerne les agents non titulaires.

#### **3.1.1.5. Les congés pour accidents du travail (AT)**

Les accidents de service et les accidents sur trajet, les déclarations doivent transmettre à la caisse de sécurité sociale dans les 48h. Selon l'article 4 du règlement algérien en matière d'hygiène et de sécurité au milieu du travail « *Les locaux affectés au travail, l'emplacement de travail et leurs environnement ... doivent être tenus dans un état constant et de présenter les conditions d'hygiène et de salubrité nécessaires à la santé des travailleurs ...* ».

#### **3.1.1.6. Le congé pour maladie professionnel (MP)**

On peut dire d'une maladie qu'elle est professionnelle lorsqu'elle est la conséquence directe de l'exposition d'un agent à un risque biologique, chimique, physique ou si elle résulte des conditions d'exercice de l'activité professionnelle. Selon l'article 54 « *Tous les citoyens ont droit à la protection de leur santé. L'Etat assure la prévention et la lutte contre les maladies épidémiques et endémiques* ».

**A- Les travaux comportant la préparation, l'emploi, la manipulation ou l'exposition aux agents chimiques suivants :**

- Fluor et ses composés ;
- Chlore ;
- Brome ;
- Iode ;
- Arsenic et composés ;
- Oxychlorure de carbone ;
- Acide chromique, chromates, bichromates alcalins (*à l'exception de leurs solutions aqueuses diluées*) ;
- Huiles minérales ;
- Travaux exposant aux émanations d'oxyde de carbone dans les usines à gaz, la conduite de gazogènes, la fabrication synthétique de l'essence ou de méthanol ;
- Travaux exposant au cadmium et composés ;
- Travaux exposant aux substances hormonales.

**B- Les travaux comportant l'exposition aux risques infectieux et parasitaires suivants :**

- Travaux effectués dans les égouts ;
- Travaux effectués dans les abattoirs, travaux d'équarrissage ;
- Manipulation, chargement, déchargement, transport soit de peaux brutes, poils, crins, laines, os, ou autres dépouilles animales, soit de sacs, enveloppes ou récipients contenant ou ayant contenu de telles dépouilles, à l'exclusion des os dé gélatinés ou dégraissés et des déchets de tannerie chaulés;
- Travaux effectués par le personnel hospitalier dans les services de soins et laboratoires ;
- Collecte et traitement des ordures.

**C- Les travaux comportant l'exposition aux risques physiques suivants :**

- Travaux effectués dans l'air comprimé ;
- Emploi d'outils pneumatiques à main transmettant des vibrations ;
- Travaux effectués dans les chambres frigorifiques ;,
- Travaux exposant aux poussières de silice ou d'ardoise ;
- Travaux exposant aux poussières de fer ;
- Travaux exposant aux poussières de métaux durs (*tantale, titane, tungstène et vanadium*) ;

- Travaux exposant aux poussières d'antimoine ;
- Travaux exposant aux poussières de bois ;
- Travaux exposant à un niveau de bruit supérieur à 85 décibels.

**D- Autres travaux comportant les risques suivants :**

- Application des peintures et vernis par pulvérisation ;
- Travaux exposant à des hautes températures, à des poussières ou émanations toxiques et concernant le traitement des minerais, la production des métaux et les verreries ;
- Travaux en équipes alternantes effectués de nuit en tout ou partie ; travaux d'opérateur sur standard téléphonique ;
- Travaux d'opérateur sur terminal à écran, travaux d'opérateur sur visionneuse en montage électronique ;
- Disposition particulières à certaines catégories de travailleurs ;
- Travaux de préparation, de conditionnement, de conservation et de distribution de denrées alimentaires.

**3.1.2. Le congé lié à la maternité ou l'adoption**

Ce genre d'absence est limité par une durée de trois mois<sup>1</sup>. Les travailleurs féminins peuvent bénéficier également conformément aux dispositions légales ou conventionnelles des heures d'absence rémunérées pour allaitement d'un enfant au nombre de deux heures les six premiers mois, et une heure les six mois suivant.<sup>2</sup>

**▪ Les absences pour événement familiaux**

- Le mariage de travailleurs ;
- Le mariage de l'un des descendants de travailleurs ;
- La naissance d'un enfant de travailleurs ;
- Le décès d'ascendants, descendants et collatéral direct du travail de son conjoint ;
- Le décès de conjoint de travailleurs.

Dans le cadre de ces événements, le travailleur ouvre droit à trois (03) jours ouvrables rémunérés.<sup>3</sup>

**3.1.3. Les autorisations d'absence pour motifs syndicaux ou de représentation**

Selon l'article 56 – de la loi 90/11 du 21/04/1990 relative à la relation individuelle de travail : Le droit syndical est reconnu à tous les citoyens.

---

<sup>1</sup> Article 46 & 55 de la loi 90/11 du 21/04/1990 relative à la relation individuelle de travail.

<sup>2</sup> Article 152 CE. 2.

<sup>3</sup> Article 54 A3 de la loi 90/11.



**3.1.4. Les absences spéciales rémunérées**

Pour suivis des cycles de formation professionnelle ou syndicale et pour passer des examens académiques ou professionnels, ainsi que la participation à des compétitions sportives nationales ou internationales lorsque le travailleur possède la qualité d'athlète.

**3.1.5. Les absences spéciales autorisées**

Pour accomplissement du pèlerinage aux lieux saints de l'islam pour une durée de 30 jours une fois durant la carrière professionnelle du travailleur.

**3.2. Les absences non rémunérées**

Il existe aussi différents types comme suit :

**3.2.1. Les absences pour convenances personnelles**

Le salarié a quelquefois besoin d'un congé non rémunéré pour convenance personnelle pour effectuer une démarche administrative, à l'occasion d'une fête religieuse ou régler des affaires familiales par exemple ou bien d'un congé d'une longue durée pour se consacrer à une activité de son choix.

**3.2.2. Le détachement sans solde**

C'est un congé pendant lequel le salarié ne sera pas rémunéré. Le congé sans solde émane de la volonté du salarié et ne doit pas répondre d'un motif particulier. Le congé sans solde peut être notamment utilisé par l'employé aux fins qu'il souhaite : Personnelles : activité sportives, vacances, famille.

**3.2.3. La mise en disponibilité du travailleur**

La disponibilité est la situation de l'agent qui se trouve placé temporairement, hors de son administration ou service d'origine et qui cesse de bénéficier durant cette période de la rémunération et du bénéfice des droits relatifs à l'ancienneté, à l'avancement et à la retraite. La mise en disponibilité est accordée pour une période d'une année renouvelable à l'issue de la durée de cinq (5) ans.

**3.2.4. Les congés sans solde à titre exceptionnel**

Le travailleur peut bénéficier de ce type de congé pour une durée inférieure ou égale à un mois dans l'année et ce dans les cas de nécessité absolue.

Dans ce qui suit, nous allons élaborer une présentation des théories explicatives en relations au phénomène d'absentéisme.

**4. Les théories explicatives de l'absentéisme au travail**

Après avoir défini le concept d'absentéisme, nous allons essayer de donner les approches théoriques permettant de mieux le saisir. Selon quelques auteurs l'absentéisme est lié à la notion de satisfaction.

Quelle que soit la sémantique employée, le concept fondamental de la satisfaction au travail a été étudié sous des angles divers<sup>1</sup>. Pour Louis BERGERON, auteur de Satisfaction, motivation et performance au travail définit la motivation : « *comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie.* ».

Des auteurs comme, MASLOW, MAC GREGOR et HERZBERG, sont particulièrement intéressés au concept de motivation, élaborant ainsi les différentes facettes de la motivation au travail dont trois théories :

#### **4.1. La théorie de besoins d'ABRAHAM Maslow**

Psychologue de formation et spécialiste du comportement humain, A. Maslow (1908/1970) est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser explicitement à la motivation de l'homme au travail. En 1945, il publie un ouvrage qui est une référence sur la question de la motivation au travail. La théorie de Maslow a connu un véritable retentissement en milieu industriel. Ses recherches en particulier sa fameuse pyramide des besoins humains sont universellement connus, « *Si l'on examine la progression des besoins du bas vers le haut de la pyramide, on voit que l'on passe du registre de l'avoir au registre de l'être.* »<sup>2</sup>. D'ailleurs apparaît dans cette théorie l'un des principes de l'humanisme, « *à savoir que l'homme tend vers un besoin de réalisation* »<sup>3</sup>.

Selon MASLOW, les forces primaires sont innées, même s'il est possible de les apprendre. Ces forces sont liées à des besoins de nature physiologique « qui sont des pulsions instinctives à satisfaire en premier dans toute organisation »<sup>4</sup>.

MASLOW classe ses besoins en cinq catégories ordonnées verticalement permet de l'expliquer le comportement de l'individu :

##### **4.1.1. Besoin physiologique**

À la base de la pyramide des besoins qui dominent et motivent en premier le comportement de l'individu, MASLOW place les besoins physiologiques. Lorsque ces besoins sont satisfaits, ce sont ceux du niveau immédiatement supérieur qui domineront à leur tour le comportement de l'homme et à le motiver.

---

<sup>1</sup> Fraser T.M, Stress et satisfaction au travail, (*étude critique*), éd Bureau International du Travail, Genève, P.20.

<sup>2</sup> AUBERT Nicole, Diriger et motiver (*art et pratique de management*), éd d'organisation, 1996-2002, P : 20.

<sup>3</sup> FENOUILLET Fabien, La motivation, éd Dunod, Paris, 2003, P .87.

<sup>4</sup> BREARD Richard – PASTOR Pierre, De l'individu à l'équipe (techniques et outils de management), éd Liaison, 1999,P. 121. Lieu non cité.

Le premier besoin de l'homme est se nourrir ; ce niveau est presque toujours dépassé si l'on considère que dans notre société d'aujourd'hui, il devient rare que ce soit la faim qui pousse au travail.

- **Par exemple** : Le besoin de respirer, le besoin de boire et de manger, le besoin d'éliminer les déchets, le besoin de sommeil...Donc, un besoin satisfait n'est plus un facteur de motivation pour le comportement, et à contrario, c'est le besoin non encore satisfait qui peut constituer une motivation pour le comportement de l'individu.

#### **4.1.2. Besoin de sécurité**

Au second palier, nous retrouvons les besoins de protection contre les dangers, contre la menace et la privation qui une fois les besoins psychologiques satisfaits, interviennent de façon déterminante dans la motivation du comportement de l'individu.

- **Par exemple** : la sécurité de l'emploi, la sécurité des revenus et des ressources, la sécurité morale et psychologique, la santé, la sécurité physique-violence, délinquance, agressions...

#### **4.1.3. Besoin d'appartenance**

Il s'agit du besoin de communication et d'expression, d'appartenance à un groupe. Ce besoin d'intégration dans le lien social va de pair avec le besoin de reconnaissance et de considération. Le besoin d'amour doit pouvoir être mis en considération (*besoin d'aimer, d'être aimé, écouté, compris, estime des autres...*).

- **Par exemple** : possibilité d'appartenir à une communauté, d'être intégré à un groupe, d'exprimer, d'émettre et de recevoir

#### **4.1.4. Besoin de reconnaissance**

Ce sont les besoins qui tendent à la satisfaction du « moi », besoin d'avoir de l'influence, des responsabilités, une autorité, sur autrui, besoin d'être estimé par les autres, mais aussi par soi-même (*sentiment d'indépendance, de confiance en soi, de détenir une certaine compétence...*).il est divisé en deux blocs :

- Estime de soi par soi : le besoin de s'aimer soi-même, d'être fier de ce que l'on fait ; le besoin de se sentir fort, compétent, indépendant des autres, capable de faire face au monde et à la vie, capable de réussir ce qu'on entreprend ;
- Estime de soi par les autres : le besoin d'être respecté et admiré par les autres ; le besoin d'avoir un certain prestige, une bonne réputation, un statut social élevé ; le besoin d'être félicité, apprécié...

**4.1.5. Besoin d'accomplissement**

C'est le besoin d'utiliser et de développer toutes ses capacités, de réaliser sa «*vocation*» ou l'activité pour lesquelles l'individu se sent des dispositions particulières.<sup>1</sup>

Tout être humain aurait tendance à vouloir satisfaire successivement tous ses besoins, le dernier besoin (*réalisation de soi*) étant pourtant insatiable. Maslow écrit que ce principe d'une hiérarchie des besoins est un élément essentiel de sa théorie, laquelle comprend plusieurs propositions. Il semble qu'il serait bon pour cette étude de retenir les suivantes :

- Vivre un besoin de haut niveau demande une très grande efficacité biologique, une grande longévité, peu de maladie, un très bon sommeil, de l'appétit et encore... De même, les satisfactions reliées aux besoins relativement plus élevés produisent des résultats subjectivement plus désirables : une joie profonde, la sérénité, et une vie intérieure plus riche ;
- La réalisation des besoins plus élevés demande plus de pré-conditions de réalisation. Pour apparaître consciemment, le besoin d'amour demande une quantité plus importante de satisfactions que le besoin de sécurité. Le besoin hiérarchiquement plus élevé requiert de très bonnes conditions telles que : familiales, économiques, politiques et éducationnelles ;
- La poursuite et la satisfaction reliées aux besoins hiérarchiquement élevés ont des conséquences civiques et sociales désirables. Alors que manger est hautement égocentrique, la recherche de satisfaction du besoin d'appartenance et de respect demande l'implication d'autres personnes. Plus encore, cela sous-tend la satisfaction des autres personnes impliquées.

La hiérarchie des besoins de Maslow est présentée comme suit :

**Tableau N°2 : Hiérarchie des besoins de Maslow<sup>2</sup>**

<b>Accomplissement ne provenant pas du travail</b>	<b>Hiérarchies des besoins</b>	<b>Accomplissement provenant du travail</b>
Éducation, religion, loisirs, croissance personnelle,	Besoins d'actualisation	Opportunités de formation, d'avancement, de croissance et de créativité
Appréciation de la famille, des amis, de la société	Besoins d'estime	Reconnaissance, statut élevé, augmentation des responsabilités
Famille, amis, groupes sociaux	Besoins d'appartenance	Groupes de travail, clients, co-équipiers, superviseur
Liberté de vivre dans un environnement sain	Besoins de sécurité	Travail sécuritaire, avantages sociaux, sécurité d'emploi
Nourriture, eau, sexualité	Besoins physiologique	Chaleur, air, salaire de base

**Source:** Daft, Richard. (1990). "Management", The Dryden Press, Orlando, FL, P :405.

<sup>1</sup>Charpentier Pascal, Management et gestion des organisations, Ed ARMAND COLIN, Paris, 2001, P28.

<sup>2</sup> Daft, Richard. (1990). "Management", The Dryden Press, Orlando, FL, P.405.

Nous pouvons aussi schématiser la pyramide des besoins de Maslow de la manière suivante :

**Figure N° 01: Pyramide des besoins d'ABRAHAM MASLOW<sup>1</sup>**



Source : PLANE Jean-Michel. P.39.

Grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

#### **4.2. La théorie « hygiène-motivation » de HERZBERG**

Herzberg a dirigé l'essentiel de ses recherches vers l'entreprise. Préoccupé par les contradictions soulevées par la théorie de MASLOW, il entreprit en 1957 une série d'enquêtes qui aboutit à la publication de sa théorie de l'hygiène-motivation publiée en 1959. Etude des motivations : (*L'enrichissement des tâches*).<sup>2</sup>

Aussi les facteurs motivants s'occupent principalement au besoin de s'accomplir, car les forces énergétiques qui nous poussent à réagir viennent de l'intérieur, « *HERZBERG a enrichi les tâches en intégrant une fonction créative, en offrant des responsabilités, en permettant au collaborateur de donner la pleine mesure de ses capacités. En somme, il a hissé le collaborateur au sommet de la pyramide de MASLOW.* ».<sup>3</sup>

Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation :

<sup>1</sup> PLANE Jean-Michel, *Op.cit.*, P.39.

<sup>2</sup> F.Herzberg, *La crise des motivations*, PUF, 1994, p.141.

<sup>3</sup> AGUILAR Michael, *L'art de motiver*, éd Dunod, Paris, 2009, P.41.

**4.2.1. Les facteurs de satisfaction** (*facteurs moteurs ou facteurs de motivation*) :

Sont associés aux besoins de niveaux supérieurs et stimulent la croissance et le développement personnel. Ils se composent des points suivants : le travail lui-même, la reconnaissance, l'avancement, la responsabilité et la croissance professionnelle, Ils sont appréhendés comme de réels facteurs de motivation de l'homme au travail.

**4.2.2. Les facteurs de non-insatisfaction** (*facteurs d'hygiène*) :

Sont associés aux besoins des niveaux inférieurs (*physiologiques, de sécurité et sociaux*). Sont liés à l'environnement, ne conduisent pas selon Herzberg à la satisfaction au travail, mais peuvent éviter l'insatisfaction. Ce sont : Le salaire, la vie personnelle, la sécurité d'emploi, les conditions de travail, la supervision, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, et la politique de l'établissement. Lorsque ces besoins sont remplis, l'insatisfaction est supprimée.

Il propose cinq(5) facteurs de motivation :

- Le sentiment d'accomplissement ;
- La reconnaissance du mérite ;
- Le travail proprement dit ;
- La responsabilité et la promotion.

Les facteurs qui engendrent la satisfaction au travail sont différents de ceux qui causent l'insatisfaction. Il propose cinq (5) facteurs de démotivation :

- La politique de l'administration de l'entreprise ;
- La conséquence technique de l'encadrement ;
- Les conséquences personnelles sans rapport avec le travail ;
- La rémunération ;
- Les conditions de travail.

Selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés, les facteurs de motivation, peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

**4.3. La théorie « X et Y » de DOUGLAS Mac Gregor <sup>1</sup>**

En s'inspirant de la pyramide de Maslow, DOUGLAS Mac Gregor a développé la « *Théorie X et Y* » en 1960.

Selon cet auteur, il existe deux styles de management qui s'opposent :

**4.3.1. La théorie X**

Vision essentiellement négative de l'être humain, la théorie X part de l'hypothèse que :

- Les employés n'ont aucune ambition et préfèrent être supervisés, veulent éviter le plus vite possible le travail ;
- ils cherchent à fuir leur responsabilité et qu'ils ont besoin d'être étroitement surveillés pour fournir un service efficace ;
- ils ne déploient vraiment leur intelligence que pour être contourner
- les règlements ;
- Ils cherchent à en faire le moins possible ;
- Ils ont besoins de directives strictes.

Le style de direction adéquat pour ce type d'employés est le style autoritaire basé sur les menaces de sanction, les employés veulent éviter le travail et ils doivent être continuellement contraints et contrôlés. Par conséquent le système de punition leur convient mieux afin qu'ils fournissent des efforts pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Selon cette théorie, il est clair que les personnes ne souhaitent assumer aucune responsabilité pour leur travail.

En réponse à cette vision pessimiste, il oppose une théorie optimiste et positive appelée Théorie Y :

**4.3.2. Théorie Y**

Ce style de gestion suppose que les employés sont :

- Heureux de travailler de leur propre initiative ;
- Plus impliqué dans la prise de décision ;
- Auto-motivé pour accomplir leurs tâches ;
- Profitez de prendre possession de leur travail ;
- Rechercher et accepter la responsabilité, et besoin de peu de direction ;
- Voir le travail comme enrichissant et stimulant ;
- Résoudre les problèmes de manière créative et imaginative.

---

<sup>1</sup> PLANE Jean-michel, *Op.cit.*, P.40.

La théorie Y fait référence à un type de management participatif et décentralisés. Cela encourage une relation plus collaborative basée sur la confiance entre les responsables et les membres de leur équipe. Les employés ont plus de responsabilités et les responsables les encouragent à développer leurs compétences et à suggérer des améliorations. Les évaluations sont régulières mais, contrairement aux organisations de théorie X, elles sont utilisées pour encourager la communication ouverte plutôt que le personnel de contrôle.

On peut conclure que d'après toutes ces théories que la dimension humaine et le moteur de la réussite de chaque changement.

L'objet de la section suivante est de présenter un bref aperçu sur les causes et conséquences de l'absentéisme.

## **5. Les causes et conséquences d'absentéisme**

La clarification du phénomène d'absentéisme passe principalement par la détermination des facteurs, causes et conséquences d'absentéisme.

Parmi ces éléments relevant :

### **5.1. Les causes d'absentéisme**

La complexité du phénomène à diriger les chercheurs dans plusieurs directions.

#### **5.1.1. Les facteurs générateurs de l'absentéisme**

La classification du phénomène de l'absentéisme passe principalement par la détermination des facteurs, qui constituent des éléments explicatifs d'absence des salariés.

##### **5.1.1.1. Facteurs sociodémographiques**

###### **A-L'âge**

« *La corrélation entre l'âge et les absences est vérifiée depuis longtemps* »<sup>1</sup>

Il est difficile de déterminer l'impact exact de l'âge sur l'absentéisme. Cependant, beaucoup de chercheurs confirment que l'absentéisme croît avec l'âge de façon linéaire puisque les plus âgés sont plus absents que la moyenne, dont on trouve : Vatteville (1985)<sup>2</sup> explique cette liaison forte entre âge et absence par la dégradation de l'état de santé des salariés. Vancauwelaert et Cornietti (1975), ont mis en évidence, dans une grande entreprise française, l'existence d'une relation entre l'âge et l'absentéisme. Selon eux, ce facteur, bien qu'il soit difficile à isoler, en particulier pour le personnel féminin varie dans le même sens que la fréquence des absences. Enfin Jardillier (1984), conclut, d'après 20 ans d'expérience sur le sujet dans un établissement industriel, que l'âge est un facteur très important, le taux d'absence augmentant fortement avec l'âge.

---

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, op cit, P 87.

<sup>2</sup> [halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme\\_Dumas\\_pour\\_L\\_Harmattan.pdf](https://halshs.archives-ouvertes.fr/.../PDF/Absenteisme_Dumas_pour_L_Harmattan.pdf) (le 10/12/2012 à 13H00).



**B- Le sexe**

L'étude de Thévenet (1981), dans son milieu bancaire, a montré que les femmes sont en général plus absentes que les hommes. Il est même allé jusqu'à dire quel que soit leur niveau de qualification et quel que soit leur niveau hiérarchique, les femmes s'absentent plus que les hommes. Ce constat est confirmé par Vlassenko et Willard (1984) qui se fondent sur l'enquête du ministère du travail datée de 1979 : L'absentéisme des femmes est plus élevé que celui des hommes quel que soit le secteur. Aussi il ne faut pas négliger le fait que les hommes et les femmes célibataires auraient des taux d'absence semblables « *sachant que le sentiment de conflit dans l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée est un facteur de croissance des absences.* »<sup>1</sup> ; Dès qu'on se met en couple, surtout si le conjoint travaille, l'absentéisme augmente. Cela est surtout vrai chez les femmes « *plus on a d'enfants, plus on est absent, surtout si ses enfants ont moins de 06 ans* ».<sup>2</sup>

**C- La situation familiale et matrimoniale**

La situation matrimoniale des salariés a également une influence sur leur taux d'absence. Les personnels mariés s'absenteraient plus que les célibataires en raison de la charge familiale lorsque l'on est célibataire et sans enfants, le travail est a priori moins directement concurrencé par d'autres sources d'occupation et d'identité.<sup>3</sup> Stone et Athelstan remarquent que l'absentéisme des femmes croît avec la taille de la famille.

Le schéma suivant permet de mieux apprécier les complexités des relations et de voir que les explications, souvent avancées, comme par exemple celles unissant l'absentéisme, l'âge ou le sexe par exemple sont souvent loin de se présenter la réalité, du fait de nombreuses variables en présence.

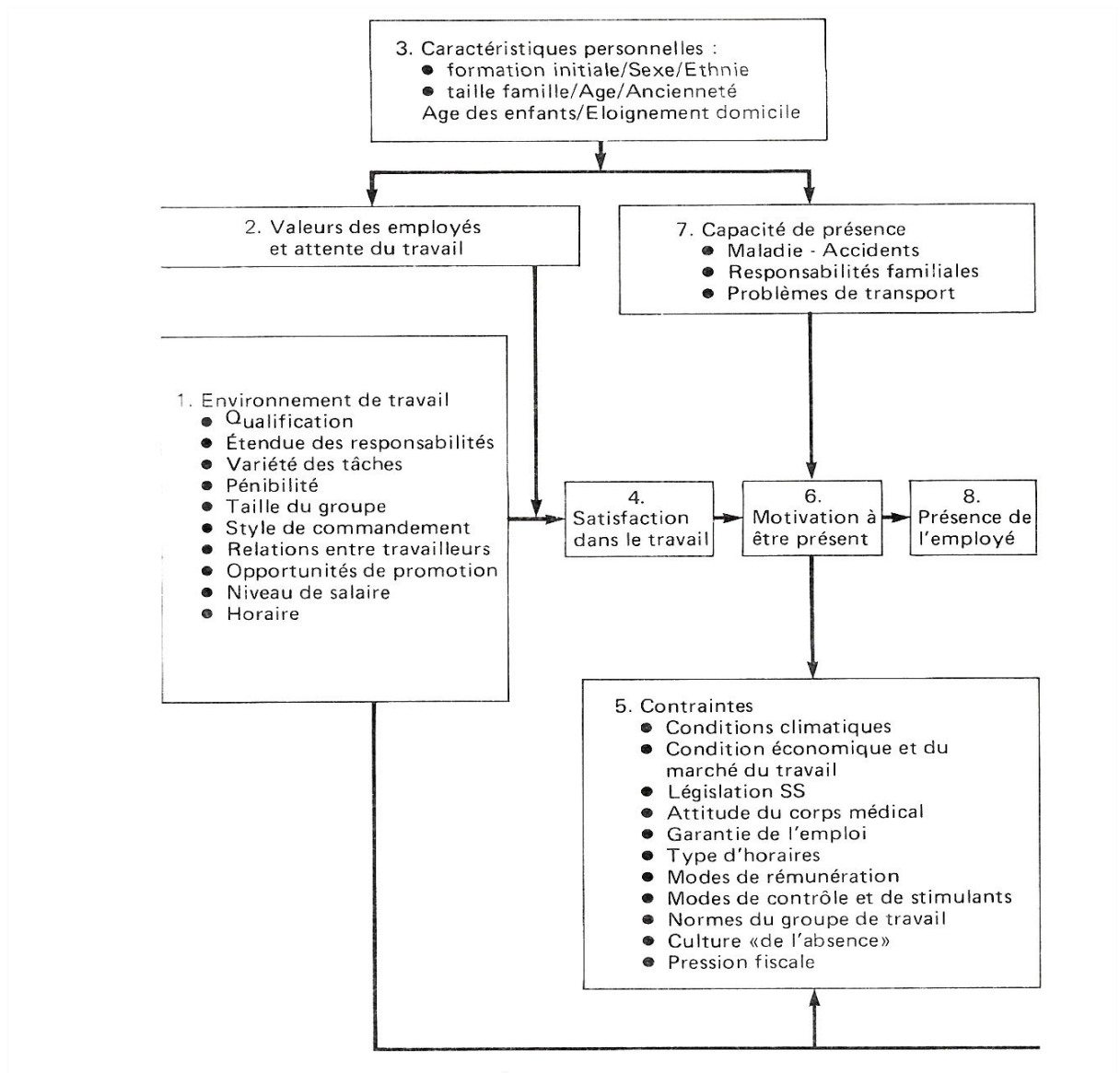
---

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, *Op.cit.*, P : 90.

<sup>2</sup> *Idem*, P: 91.

<sup>3</sup> *Idem*, p.90.

Figure N°02 : les principales causes de la présence ou d'absence au travail



Source : PIERRE CANDAU, audit social, ED VUIBERT, Poitiers-Ligugé P147

### 5.1.1.2. Facteurs organisationnels

#### A- La répercussion de l'environnement du travail sur l'absentéisme

Pour Canguilhem, la vie d'un organisme n'est pas seulement adaptation mécanique et passive au milieu et à ses exigences. Un organisme ne se contente pas de s'adapter à un milieu, mais il institue son milieu propre<sup>1</sup>. Cependant, que la chaleur ou le froid, le niveau sonore, les problèmes de luminosité, la toxicité des produits utilisés, mais aussi le défaut d'ergonomie des postes et l'absence de sécurité au travail contribuent à la hausse du taux d'absentéisme<sup>2</sup>. Les travaux de Deery et al, Lverson et al, et Walton et al, ont trouvé qu'un

<sup>1</sup> Y. Miossec et Y Clot , « *Le métier comme instrument en protection contre les risques psychosociaux au travail* », 2011/4, ISSN 0041-1868, p. 155.

<sup>2</sup> MONNEUSE Denis, op cit, p.96.

climat de travail harmonieux tendait à diminuer l'absentéisme en milieu du travail<sup>1</sup> les individus cherchent des environnements de travail compatible.<sup>2</sup>

### **B- La répercussion du contenu du travail et de secteur d'activité sur l'absentéisme**

Qui présente un attrait plus au moins important pour le personnel, l'absentéisme augmente avec la pénibilité du travail. Ainsi, les tâches répétitives, le travail dans l'urgence, la pression hiérarchique, l'exposition à des situations ou à des clients difficiles...contribuent au niveau d'absence. [...] Les métiers en contact direct avec la clientèle son donc généralement plus exposés que les métiers techniques où l'absentéisme est moins élevé, d'autant que les salariés exerçant ce type de fonctions l'ont souvent choisi par passion et sont généralement plus soudé par une identité professionnelle forte.

### **C- La répercussion de la concentration des entreprises sur l'absentéisme**

Les recherches de "Thériault, Chadwick-Jones et al" nous y apprenant que les grandes entreprises ont généralement des taux d'absence plus grands que les petites entreprises. Bien qu'il existe une relation entre la taille de l'entreprise (*le nombre total d'employés dans l'entreprise*) et l'absence, il semble que l'explication de cette différence provient davantage de la taille du groupe de travail. En effet, les petites entreprises sont plus susceptibles d'avoir des groupes de travail plus restreints et donc il est fort probable de retrouver une cohésion plus grande parmi groupe de travail. Plus le groupe de travail est petit plus les absences sont faibles.<sup>3</sup>

#### **5.1.1.3.Facteurs relatifs à l'emploi**

##### **A- L'ancienneté**

L'absentéisme augmente avec l'ancienneté acquise dans l'entreprise. L'explication, généralement admise, est que les nouveaux ne connaissent pas encore les normes sociales, craignent de perdre du crédit.<sup>4</sup>

De même, pour Weiss, les nouveaux embauchés tendent à s'absenter moins que les anciens, non seulement parce qu'ils n'éprouvent pas encore un sentiment de saturation pour le type de travail, mais aussi parce qu'ils veulent prouver aux autres et se prouver, d'ailleurs, à eux-mêmes, qu'ils sont capables de réussir.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> TREMBLAY Heidi, L'influence des caractéristiques de la main-d'œuvre sur l'absentéisme au travail, Mémoire de maîtrise, (M.SC), université de Montréal, juillet, 2007, p.34.

<sup>2</sup> FICHER Gustave-Nicola, Traité de psychologie de la santé, éd. Dunod, Paris, 2002, p.51.

<sup>3</sup> VATTEVILLE E, *Op.cit.*, P31.

<sup>4</sup> BENRAISS Laila, L'absentéisme : « phénomène à contrôler » cas des entreprises Marocaines, n° 553, Août, 1999 p.4

<sup>5</sup> MONNEUSE Denis, *Op.cit.*, p.89.

**B- Niveau de formation**

L'absentéisme décroît avec le niveau d'étude et la qualification. En effet, la formation permet d'accéder plus aisément à un poste de travail jugé intéressant.<sup>1</sup> Pour Vatteville, l'absentéisme diminue lorsque le niveau de formation augmente. Ce qui ne constitue pas pour lui un fait surprenant, dans la mesure où la qualité des conditions de travail s'améliore parallèlement.<sup>2</sup> Il est plus élevé que la moyenne chez les fonctionnaires et les salariés en (*Contrat de Durée Indéterminée*) CDI. Ainsi que chez les salariés travaillant à temps plein, tandis qu'il est inférieur à la moyenne chez les indépendants. Ces derniers ont, d'ailleurs, l'impression qu'il est plus difficile pour eux de s'absenter.

**C- La catégorie socioprofessionnelle**

Dans une enquête, JARDILIER et BAUDUIN ont démontré l'existence d'une relation entre l'absentéisme et les basses échelles de la hiérarchie. Les ouvriers (*qualifiés ou non qualifiés*) sont toujours absents davantage que les cadres, tous secteurs confondu. Par ailleurs, DIOP introduit le concept « *niveau de fonction* » pour évoquer la hiérarchie, se montre plus singulier. Il estime que « *les agents de maîtrise* » sont les plus absents. Mais pour BENRAISS, c'est plutôt l'inverse, il montre que plus on monte l'échelle hiérarchique, plus les employés sont absents.

**D- La satisfaction par rapport aux horaires pratiques**

Une étude réalisée par le centre national de recherche scientifique (CNRS-2004) a montré que la plupart des employés apprécie beaucoup la possibilité de choisir entre différents types horaires à l'intérieur de plage horaire, cela conduit à réduire les taux d'absentéisme.

Enfin, l'existence d'horaires décalés, imposés, roulants..., conduit à des taux d'absentéisme élevés.

**E- La satisfaction au travail :**

La satisfaction au travail peut être définie, comme un « *état émotionnel agréable ou positif résultant de l'appréciation de son travail ou dès ses expériences de travail* ».

Fox (1971), définit trois éléments de la satisfaction au travail : Le contenu de la tâche (*c'est-à-dire les qualifications qu'elle appelle*), le contexte dans laquelle elle s'insère (*c'est-à-dire la structure dans laquelle se trouve placé le travailleur et les compensations que lui assure son travail*) et les besoins du travailleur lui-même.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, *Op.cit.* p91.

<sup>2</sup> BENRAISS Laila, *Op.cit.*, P 47.

<sup>3</sup> FAYOL Henri, Administration industrielle et générale, éd ENAG, Paris, 1990, P : 42.

**F- Le salaire**

Des enquêtes des instituts de sondage et les études statistiques du ministère du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle indiquent régulièrement que la rémunération est non seulement la seconde préoccupation professionnelle des salariés après le risque de perte d'emploi, mais aussi, la cause principale des conflits sociaux en France (*Igalens et Peretti 1986*), elle est également la source d'attente de changement la plus forte pour les salariés (*Sire et David 1993*)<sup>1</sup>. Un modique salaire est en liaison directe avec l'absentéisme.

**5.1.2. Le travail et ses effets indirects sur l'absentéisme**

Elles peuvent être personnelles, organisationnelles, ou autre. Nous tenterons ici de cerner quelques principales causes d'absentéisme :

**5.1.2.1. Absentéisme et temps de travail**

L'intensité de la charge physique et mentale entraîne l'augmentation de la fatigue physique et mentale et par conséquent l'augmentation de l'absentéisme. Benraiss (1999) a montré que « *les agents les moins satisfaits de leurs horaires sont les plus absents* » et ceci en rapport avec le domicile de l'employé et la durée du trajet.

**5.1.2.2. Absentéisme et nature de la tâche**

Il peut se manifester plus chez les salariés qui accomplissent des tâches répétitives et standardisées et qui sont appelés à accomplir un travail conforme à la norme.

Les employés qui ont un faible niveau de qualification s'absentent plus que ceux qui exercent des tâches exigeant de la compétence.

**5.1.2.3. Absentéisme et rémunération**

Un bon niveau de salaire favorise la régularité des salariés et, au contraire, un faible niveau de rémunération est en liaison directe avec l'absentéisme.

**5.1.2.4. Absentéisme et engagement**

L'engagement au travail peut être traduit par « le degré selon lequel une personne perçoit son travail comme étant une partie importante de sa vie et de son identité, grâce aux opportunités qu'il offre de satisfaire des besoins importants »<sup>2</sup>. Si l'individu se trouve très attaché à l'organisation, il va donner tout son temps, son énergie et son savoir à l'entreprise. En revanche, s'il ne se trouve pas attaché à l'organisation, le sentiment d'insatisfaction est développé chez lui et donc il va rechercher des raisons pour s'absenter.

---

<sup>1</sup> ROUSSEL Patrice, Rémunération motivation et satisfaction au travail, éd Economica, Paris, 1996, P24.

**5.1.2.5. L'absentéisme et l'insatisfaction au travail**

Le mécanisme derrière ce principe repose sur l'idée que l'employé insatisfait de certaines conditions de travail cherche à éviter ces conditions. Plusieurs recherches ont tenté de démontrer cette relation<sup>1</sup>.

**5.1.2.6. L'environnement externe**

Peut-être polluant, toxique ou encore source de chaleur ou de bruits..., les conditions de travail peuvent donc être à l'origine d'absentéisme répété, voire de turn-over.

**5.1.2.7. Le style de management**

Le manque de vision et de stratégie ou encore l'absence d'objectifs clairs et précis et de plans d'actions sont très souvent la cause de phénomène de démotivation des équipes et des individus. En un mot, le désintéressement au travail peut aussi être source d'absentéisme.

**5.2. Les conséquences de l'absentéisme**

L'absentéisme est synonyme d'un manque à gagner pour l'entreprise et engendre des coûts supplémentaires importants.

Les problèmes générés par l'absentéisme sont variés :

- La productivité et la performance de l'entreprise peuvent en souffrir : retard, problèmes de qualité, mauvais service au client ;
- Les indicateurs sanitaires et sociaux peuvent se dégrader (par exemple, dans la gestion du personnel sous la contrainte d'une production en flux tendu), ce qui inquiète les équipes RH ;
- Il oblige à réorganiser les collectifs de travail et à combler au pied levé les absences, ce qui complique les efforts d'organisation du management intermédiaire ;
- Il contraint à répartir autrement la charge de travail, à solliciter les autres salariés pour pallier les manques et assurer un effort supplémentaire au risque de développer le sentiment, chez certains salariés, de faire le travail des autres ;
- Perte d'efficacité et de la perte d'image ;
- Le désengagement des salariés conduit à une multiplication des retards, des erreurs, des malfaçons, des gaspillages de toutes sortes, à de la casse d'outils ou à la détérioration du matériel ;
- Les conséquences négatives d'un état de stress sur les relations familiales et sociales ;
- L'absentéisme génère fréquemment des désorganisations et des dysfonctionnements, il est aussi un révélateur de l'état de santé des salariés et de l'impact des conditions de travail sur

---

<sup>1</sup> FICHER Gustave-Nicola, *Op.cit*, p.489.

celui-ci. Pour l'entreprise, cela rime souvent avec une baisse de la productivité et d'une dégradation de l'image auprès des clients et du public ;

- L'absence au travail inflige des coûts à l'organisation, qui peuvent se traduire principalement par des pertes de productivités et de revenus, une augmentation des frais administratifs de la gestion du personnel et un accroissement des coûts de main-d'œuvre.

En conclusion de cette partie, on peut dire que l'absentéisme est une réalité dans toutes les entreprises. Il représente une surcharge et des coûts supplémentaires pour les autres employés et pour l'entreprise. Ce phénomène est un dysfonctionnement social qui pèse de manière toujours trop fort sur le budget, l'image, et le profit de l'entreprise.

**Conclusion du chapitre I**

Pour conclure ce chapitre, il est nécessaire de rappeler d'abord que l'audit social est l'un des outils connus récemment dans la gestion sociale de l'entreprise, et ils sont les plus utilisés pour la détection des insatisfactions sociale et d'amélioration de la performance sociale et globale dans l'entreprise quel que soit sa dimension grande, moyenne ou petite, et ça depuis son apparition jusqu'à nos jour-là, et notamment sous la pression de diverses organisations autour de la question du développement durable.

D'un autre coté il existe plusieurs facteurs indésirables qui affectent cette performance, et comme notre recherche est basé sur un de ces facteurs et qui est de l'absentéisme.

Ce phénomène a des conséquences très couteuses pour l'entreprise, précisément sur la baisse de la performance et la perte de sa réputation, et aussi l'entreprise se trouve face à de nouveaux besoins aussi couteux comme le besoin de recrutement, de remplacement, le besoin de formation et le besoin de vérification des activités effectuer par les nouveaux recrutés et ce à cause de manque d'expérience dans la matière.

Dans ce cas-là, l'auditeur social intervient pour mieux examiner cette situation, il va déterminer les causes d'absentéisme, et il va trouver des solutions correctives ou autrement dit des recommandations, afin de réduire le taux d'absentéisme et d'augmenter la performance sociale, puis par conséquence l'augmentation de la performance globale de l'entreprise, et c'est ce qu'il va nous montrer le chapitre suivant.



## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

---

### Introduction

La performance sociale d'une entreprise est notamment liée à sa capacité à mobiliser ses salariés. C'est pourquoi les responsables des ressources humaines (RH) sont à la fois vigilants et actifs sur la question de l'absentéisme. De mauvaises performances sociales pèsent sur les résultats globaux d'une entreprise. Pour l'investisseur, le taux d'absentéisme figure parmi les indicateurs de la performance sociale d'une entreprise à analyser.

L'audit social facilite la compréhension d'un climat social dégradé, dans le but de redresser les écarts constatés en apportant les correctifs nécessaires pour l'avenir et/ou de prévenir la répétition de situations conflictuelles.

L'objectif de l'audit d'absentéisme est de faire émerger les points forts, les points faibles, les causes des mécontentements, des insatisfactions, voir des dysfonctionnements et d'aider l'entreprise à y voir claire pour améliorer sa situation.

L'audit social joue un rôle important, car il permet de gérer efficacement les ressources humaines d'une organisation et d'aider les managers dans la prise de décisions pour un meilleur développement de leurs entreprises et au maintien de son positionnement.

Nous entamerons ce chapitre par une section consacrée à l'impact de l'audit social sur la réduction de taux d'absentéisme. Dans la deuxième section, nous présenterons l'impact de l'audit social sur l'amélioration de la performance social.

## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

---

### Section 1 : L'impact de l'audit social sur la réduction du taux absentéisme

Un taux d'absentéisme important est considéré comme un dysfonctionnement social, il peut générer un impact considérable, aussi bien sur l'organisation, sur les salaires et la société toute entière. Des mesures préventives et curatives ont été mises en place mais ne sont pas pour l'instant institutionnalisées. La Direction des Ressources Humaines (DRH) met en place un dialogue de plus en plus important avec les secteurs concernés, afin de piloter et de réagir au mieux à l'absentéisme chronique rencontré par certains services. La mise en œuvre d'une politique de dialogue social, dont un des axes est la lutte contre l'absentéisme.

Dans cette section, nous allons présenter premièrement les enjeux de l'absentéisme. Deuxièmement les mesures d'absentéisme. Troisièmement l'impact de l'audit social sur l'absentéisme, et en dernier nous présentons les cinq règles de base à suivre pour répondre à l'absentéisme.

#### 1. Les enjeux de l'absentéisme

Le coût total de l'absentéisme pour une entreprise dépend du type d'absence, de son fonctionnement et son secteur d'activité « *1% d'absentéisme représente selon les organisations de 0.10% à 1.68% de leur masse salariale* »<sup>1</sup>

Les absences représentent pour chaque entreprise des coûts importants. Les coûts directs, et indirects de l'absentéisme peuvent affecter typiquement la rentabilité de l'entreprise. Ces coûts engendrent une perte de productivité, de qualité, de compétences et d'image pour les entreprises, l'épuisement, une démotivation des agents et un climat social déchu.

##### 1.1. Les coûts directs

Les coûts directs sont facilement identifiables et calculables :

- la masse salariale versée aux employés absents ;
- les heures supplémentaires payées pour accomplir le travail ;
- les primes d'assurance versées et autres coûts administratifs liés aux absences.

##### 1.2. Les coûts indirects

Les coûts indirects comprennent : les autres frais liés à l'absence, soit les frais liés au remplacement, tels que les frais d'engagement et formation des remplaçants, ainsi que les frais liés à la gestion des absences<sup>2</sup> qui peuvent être synthétisés comme suit :

---

<sup>1</sup> MONNEUSE Denis, *Op cit*, P.37.

<sup>2</sup> *Idem*, P : 36.

## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

---

- La désorganisation interne, surtout liée à l'absentéisme perlé, c'est-à-dire la répartition d'absences de courte durée ;
- La baisse de la production ainsi que celle de la qualité des services et des produits : la qualité du produit provient souvent de la qualité de vie et de la motivation de ceux qui le façonnent ;
- Les retards de livraison (*pénalités, insatisfaction des clients, image de l'entreprise...*) ;
- Les coûts de gestion administrative des absents et des remplacements, le suivi des absences et des moyens de remplacements (*formation, recrutement, ...*).

Les coûts indirectes inclut la diminution de la productivité, ou dans le cas d'un remplaçant, les cas entre le rendement de l'absent et celui du remplaçant ; la diminution des produits, l'accroissement du temps de rebus ; l'accroissement des retards de livraison pouvant entraîner la perte de commande et la dégradation de l'image de marque de l'entreprise.<sup>1</sup>

- **À côté de ses frais on peut trouver des coûts cachés comme :**
  - Coûts de la baisse de la qualité et de rendement dus au manque d'expérience des remplaçants ;
  - Les conséquences financières de problèmes liés à la gestion des ressources humaines...

Le tableau suivant donne une vision des différents types et natures des coûts de l'absentéisme :

---

<sup>1</sup> PIERRE CANDAU, *Op.cit.*, P :147

## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

**Tableau N°02 : Structure des coûts de l'absentéisme<sup>1</sup>**

Type	Nature	Détail des coûts
Coûts directs	Coûts salariaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en charge du délai de carence</li> <li>- Maintien du salaire pendant l'absence/complément par rapport aux IJSS [1]</li> <li>- Prise en charge des frais médicaux</li> </ul>
Coûts indirects	Coûts de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût de gestion de l'absence : identification, contrôle, suivi, reporting</li> <li>- Coût de gestion du remplacement : coût du staffing interne, coûts des contrats de prestation de service (agence d'intérim)</li> </ul>
	Coûts de remplacement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût salarial du remplaçant (salaire ou paiement de l'organisme externe, si ressource externe)</li> <li>- Coût de la formation du remplaçant</li> <li>- Coût d'intégration du remplaçant : jusqu'à atteinte du niveau de productivité requis par le remplaçant</li> </ul>
	Coûts de couverture des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût des contrats de prévoyance santé</li> </ul>
	Coûts net de perte de productivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût d'interruption de l'activité liée à l'absence</li> </ul>
Coûts indirects cachés	Coûts net de perte de productivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût de désorganisation du service</li> <li>- Coût de réorganisation du service</li> <li>- Coût de la baisse de la qualité</li> </ul>
	Coûts sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détérioration du climat social</li> <li>- Baisse de la motivation des salariés présents</li> <li>- Augmentation du taux d'absentéisme</li> <li>- Risque accru d'accident du travail et de turnover</li> </ul>
	Coûts d'image	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insatisfaction client du fait d'une éventuelle baisse de qualité, d'un changement d'interlocuteur, ...</li> </ul>

**Source :** <http://rh.sia-partners.com/lanalyse-des-couts-de-labsenteisme-un-levier-pour-mieux-lutter-contre-ce-phenomene>.

Un taux élevé d'absentéisme génère des coûts de dysfonctionnement et de remplacement, qui aura un impact sur la performance financière de l'entreprise. Mais il génère également un coût « *Social* », prenant forme dans la démotivation du personnel et la dégradation du climat social d'une entreprise.

Il convient donc de trouver les meilleures solutions pour réduire ce coût. Les modalités du suivi de l'absentéisme sont multiples et différentes selon les objectifs de la DRH qui le mène. Les outils de mesure sont nombreux, il appartient à la DRH de retenir les indicateurs les plus pertinents pour suivre ce phénomène social.

<sup>1</sup><http://rh.sia-partners.com/lanalyse-des-couts-de-labsenteisme-un-levier-pour-mieux-lutter-contre-ce-phenomene>

## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

### 2. Les mesures de l'absentéisme

Les RH possèdent aujourd'hui un grand nombre d'indicateurs qui leur permettent d'identifier les risques liés aux ressources humaines et de mettre en place les bonnes pratiques pour y remédier. Le taux d'absentéisme figure parmi les indicateurs de la performance sociale d'une entreprise<sup>1</sup>.

#### 2.1. Le taux d'absentéisme

L'absentéisme est un indicateur utilisé par les entreprises, qui permet de mesurer l'implication des salariés au sein de l'équipe mais aussi leur motivation au travail.

L'absentéisme est en réalité, significatif des faiblesses du système de management et d'un mauvais climat social au sein de l'entreprise, qui peut avoir des impacts financiers très lourds sur les entreprises.

Le taux d'absentéisme est nombre d'heures d'absence par rapport au nombre d'heures théoriques de travail. Les modalités de calcul peuvent varier d'une entreprise à une autre.

La formule de base est la suivante :

$$\text{taux d'absentéisme} = \frac{\text{nombre d'heures d'absence de la période}}{\text{nombre d'heure de travail en théorie sur la période}} \times 100$$

Les absences des salariés ont un coût pour l'entreprise. En effet, le maintien du salaire durant l'absence, les coûts de gestion mais aussi le recours à l'intérim augmente très rapidement les dépenses d'une entreprise.

#### 2.2. D'autres indicateurs du taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme peut se calculer à travers d'autres indicateurs et ratios que l'on peut exprimer comme suit :

##### 2.2.1. Le taux de gravité

Est représenté par le rapport entre la durée des absences et celle du travail réellement effectué à laquelle on ajoute la durée des absences :

**Le ratio :**<sup>2</sup>

$$\frac{\text{nombres d'heures ou jours d'absences}}{\text{nombres d'heures ou jours théoriques de travail}} \times 1000$$

<sup>1</sup> PIERRE CANDAU, *Op.cit.*, P. 142.

<sup>2</sup> *Idem*, P.143.

## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

---

Le taux de gravité indique le pourcentage (ou jours) disponible perdu du fait de l'absence. Ce type d'absentéisme n'est généralement pas compressible, et son coût est moindre.

### 2.2.2. La durée moyenne de l'absence

Est un autre ratio dérivé du taux de gravité, obtenu en divisant la durée totale des absences par le nombre d'absences :

Le ratio<sup>1</sup> :

$$\frac{\text{nombre total d'heures ou jours d'absence}}{\text{nombre d'absences}} \times 100$$

répartition des absents.

### 2.2.3. La fréquence moyenne

Peut être calculée en divisant le nombre d'absence par l'effectif moyen annuel :

Le ratio<sup>2</sup> :

$$\frac{\text{nombre d'absences}}{\text{effectif moyen annuel}} \times 100$$

Ce ratio indique simplement le nombre d'absence par salarié.

2.2.4. Le taux de fréquence des absents, obtenu en rapportant le nombre des absents à l'effectif moyen annuel.

Le ratio<sup>3</sup> :

$$\frac{\text{nombre d'absences}}{\text{effectif moyen annuel}} \times 100$$

Ces indicateurs sont des instruments de mesures très révélateurs et indispensables à toute analyse de l'absentéisme. Ils peuvent être calculés pour l'entreprise dans sa globalité, mais aussi pour une direction, un service, une catégorie ou un statut de salariés donné. Les modalités de calcul peuvent varier d'une entreprise à une autre. Ce sont des outils majeur qui permettent à l'entreprise de situer où se trouve ses problèmes en interne.

---

<sup>1</sup>PIERRE CANDAU, *Op.cit.*, P.144.

<sup>2</sup> *Idem.*

<sup>3</sup> *Idem.*

## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

---

- **Seuil significatifs d'absentéisme :** Il est fréquent, face à l'absentéisme dans l'entreprise, de déterminer des points de repère, des moyennes, afin de savoir si le taux d'absentéisme relevé est significatif (*alarmant*) ou non significatif

Les spécialistes avancent qu'un taux d'absentéisme de moins de 4 et 5 % est un bon taux n'est pas de nature à remettre en cause par l'auditeur, et à l'inverse un taux qui atteint 8 à 10 % l'auditeur doit procéder systématiquement une analyse afin d'y remédier.<sup>1</sup>

### 3. L'impact de l'audit social sur l'absentéisme

Face à des taux d'absentéisme plus élevés, l'entreprise doit faire appel à plusieurs techniques, dont l'objet principal est de réduire le taux d'absentéisme.

En revanche, pour comprendre l'audit d'absentéisme, il est nécessaire de clarifier l'audit de la fonction ressources humaines.

#### 3.1. Audit de la fonction ressources humaines (RH)

Un audit des ressources humaines est avant tout un outil à destination des services des ressources humaines. Il consiste à analyser les procédures et les pratiques RH d'une structure afin d'identifier les "bonnes pratiques", d'alerter sur les pratiques risquant de produire des effets indésirables sur l'organisation et, le cas échéant, de préconiser des actions correctives (*mise en place d'outils RH, formation ou actions de sensibilisation des acteurs concernés...*) Au terme de cet audit, il prendra des recommandations visant, en cas de besoin, à assurer cette mise en conformité.

Le service des ressources humaines gère les dossiers administratifs du personnel, élabore des plans d'action en vue d'améliorer les conditions de travail

Les activités RH sont multiples. Elles regroupent plusieurs domaines qui sont :

- **La rémunération :** le montant du salaire est variable en fonction du niveau de qualification et de l'ancienneté du collaborateur ;
- **Les absences et congés du personnel :** congés payés, congé sans solde, congé pour formation....

##### 3.1.1. La mise en œuvre d'un audit des ressources humaine

Il convient :

- De définir le contexte professionnel dans lequel va s'inscrire cet audit ;
- De connaître les causes de cet audit, afin de pouvoir en déterminer au mieux les attentes et proposer des solutions ;

---

<sup>1</sup> <https://www.lavieeco.com/news/management/rh/un-taux-dabsenteisme-de-4-a-5-est-tolerable-12822.html>

## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

---

- D'identifier des thématiques, des stratégies et des objectifs à atteindre ;

Ensuite, il faut passer à l'action :

- Recueillir les informations nécessaires, puis de définir celles permettant de considérer si les critères exigés sont respectés ou non ;
- Analyser les résultats ;
- En tirer une conclusion (*axes d'amélioration, points d'achoppements, réussites*) ;
- Fixer les priorités sur les éléments à modifier et réaliser un plan d'action.

Suite à cet audit, il convient de rendre un rapport synthétisant la situation et les améliorations à apporter. Parallèlement, le plan d'action sera soumis aux personnes concernées pour permettre la mise en œuvre pratique des améliorations espérées.

### 3.2. Audit de l'absentéisme

L'audit de l'absentéisme est déclenché lorsqu'un responsable opérationnel ou un DRH constate que ses indicateurs se dégradent ou se maintiennent à un niveau élevé pendant plusieurs périodes ,face à une telle demande , l'auditeur doit d'abord bien comprendre la nature de la mission qui lui est confiée car tout audit de dysfonctionnement peut ,en réalité, cacher des attentes différentes. La première idée n'est pas toujours la bonne, elle consiste à penser que le demandeur cherche à comprendre, donc qu'il veut connaître les causes de l'absentéisme.<sup>1</sup>

L'audit de l'absentéisme est aussi déclenché lorsqu'il y a une perte de résultat ou une dégradation de la satisfaction des clients sont attribués à l'absentéisme .Mais en principe l'objectif final du responsable est bien de retrouver un niveau correct de résultat ou une amélioration de la satisfaction des clients afin de réduire les absences.

On comprend donc que, concernant les dysfonctionnements, l'auditeur social soit dans l'obligation de faire préciser les intentions de celui qui formule la demande parfois même, l'auditeur aura intérêt à reformuler l'ordre de mission de projet de contrat pour le rendre plus conforme aux intentions du demandeur.

Une mission d'audit social ayant pour véritable objet l'absentéisme s'appuiera sur la séquence suivante :<sup>2</sup>

- Compréhension des indicateurs utilisés pour la mesure de l'absentéisme et connaissance des références ayant cours pour évaluer cet absentéisme ;

---

<sup>1</sup> PIERRE CANDAU, *Op.cit.* P 68 à 70.

<sup>2</sup> Idem, P 68 à 70.



## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

---

- Eventuellement reconstruction d'une mesure correcte de l'absentéisme globale et de mesures spécifiques adaptés à la population (*absentéisme incompressible, absentéisme par cause, etc.*) ;
- Construction de ratio et d'indicateurs relatifs aux coûts reliées à l'absentéisme ;
- Construction d'un référentiel pertinent ;
- Analyse de l'absentéisme par structure, par âge ou ancienneté, par sexe, par métier, par qualification, par région ;
- Analyse nominative des absents, test de la loi de Pareto ;
- Analyse longitudinal (*sur plusieurs périodes*) des multi absents (*les personnes qui s'absentent plus d'une fois dans l'année*) ;
- Investigation approfondie des groupes de personnes que les analyses précédentes auront permises de faire ressortir, cette investigation reposant sur les visites, des entretiens avec les hiérarchies et les intéressés.

Après ces travaux, l'auditeur doit avoir des modèles d'analyse lui permettent d'interpréter les informations recueillies.

### 3.3. Les documents utilisés lors de l'audit d'absentéisme

Les auditeurs sociaux lors de l'audit social peuvent recourir à l'utilisation des documents suivants : le tableau de bord, le bilan social ainsi que les baromètres sociaux :

#### 3.3.1. Le tableau de bord

Construire un tableau de bord pour le suivi de l'absentéisme est primordial pour en évaluer son taux et en comprendre les raisons. Un tableau de bord clair permettra d'extrapoler rapidement et de pouvoir comparer ce taux au secteur ou aux autres départements de l'entreprise.

Le tableau de bord social constitue l'outil fondamental de collecte des informations chiffrées. C'est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer des indicateurs sociaux. Le tableau de bord diffère du bilan social parce que le choix des données qui y figurent relève du libre arbitre de l'auditeur ou de responsables des ressources humaines et n'est pas fixé par le législateurs.<sup>1</sup>

#### 3.3.2. Le Bilan social

Le bilan social est un document riche d'informations sur trois années. L'analyse de ces informations complète la connaissance générale de l'entité auditée lorsque le document est

---

<sup>1</sup> GUERRERO Sylvie, les outils de l'audit social, optimiser la gestion des ressources humaines, Edition DUNOD, paris2008, p100 et 101.

## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

---

disponible. Il permet de considérer la situation sociale des salariés dans l'entreprise. C'est un document qui récapitule les données chiffrées qui permet au département RH (*AUDITEUR SOCIAL*) d'apprécier le domaine social de l'entreprise pour ensuite prendre des dispositions. Une démarche d'analyse des données du bilan social permet de faire un pré-diagnostic.<sup>1</sup>

Chaque entreprise doit, dans son bilan social, préciser et évaluer :

- Le nombre de jours théorique travaillés ;
- Le nombre de journées d'absences ;
- Le nombre de jours d'absences pour maladie ;
- La durée moyenne des absences ;
- La répartition des absences pour maladie selon leur durée ;
- Nombre de journées d'absence pour accidents du travail et de trajet ou maladies professionnelles ;
- Nombre de journées d'absence pour maternité ;
- Nombre de journées d'absence pour congés autorisés (*événements familiaux, congés spéciaux pour les femmes...*) ;
- Nombre de journées d'absence imputables à d'autres causes.

Elaborez un tableau de bord, dans le but de recenser tous les cas d'absence au travail. Ensuite les classer en fonction de leur type : accident du travail, maladie professionnelle, arrêt longue durée, accident de trajet, maladie... enfin, les analyser, selon des critères bien définis, la cause principale d'absentéisme, a fin d'agir plus efficacement.

Le bilan social est un outil efficace qui permet à l'auditeur d'évaluer le climat social et de prendre des mesures pour rectifier des situations sociales difficiles qui empêche le bon fonctionnement de la société.

L'amélioration de la cohésion sociale entre les salariés réduit le pourcentage des indicateurs liés à l'absentéisme des collaborateurs.

### 3.3.3. Baromètre social

Un baromètre social est un questionnaire (*format papier ou électronique*) anonyme et confidentiel à l'ensemble ou partie des collaborateurs d'une entreprise afin de mesurer leur perception sur tel ou tel aspect de la vie ou la politique de l'entreprise.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> J. M. PERETTI « Une démarche de lecture du bilan social », in liaisons sociales, no spécial « Le bilan social », no 5111, Paris, 1981.

<sup>2</sup> Mesurer et analyser le climat social en entreprise. Disponible sur le lien : [www.02j.com/fr.audit-socialclimat-social-en-entreprise.html](http://www.02j.com/fr.audit-socialclimat-social-en-entreprise.html). Consulté le : 22-02-2017.

## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

---

Le baromètre social permet d'établir un diagnostic précis des éventuels problèmes sociaux et d'y anticiper.

Le baromètre social sert à mesurer le climat social qui règne dans l'entreprise et la motivation des collaborateurs, mais aussi de détecter et appréhender des éventuels risques psycho-sociaux.

### 4. Les outils de l'audit social pour la gestion sociale de l'entreprise

La présentation des recommandations sera précédée d'une analyse de faisabilité, particulièrement importante quand on touche à des causes mettant en jeu les relations entre la maîtrise et son personnel.

Les recommandations adoptées par les auditeurs peuvent porter sur l'amélioration du système d'informations et sur l'adoption de mesures coercitives ou incitatives :

#### 4.1. Le système d'information

De façon générale, on peut dire qu'on est amené à rechercher de l'information lorsqu'on désire cerner de plus près une situation donnée, que ce soit pour détecter des besoins par exemple je m'informe de l'état de santé de quelqu'un ...

Trop souvent, les informations sur lesquelles on travaille sont de mauvaises informations, des informations insuffisantes, des informations déformées, des informations mal traitées.

Le système d'information (SI) doit être amélioré pour permettre un meilleur suivi de l'absentéisme. L'harmonisation des méthodes de recueil de l'information doit être réalisée pour assurer la fiabilité des données. Les procédures de recueil d'information doivent soit être créées, soit être allégées, pour réaliser un contrôle économique efficace. Le relevé individuel des absences compressibles peut être exploité par des moyens informatiques : la périodicité des états peut être mensuelle, trimestrielle, semestrielle et annuelle.<sup>1</sup>

Des mesures différentes peuvent être proposées pour réduire l'absentéisme :

- L'affichage des données sur l'absentéisme par atelier ;
- Des réunions de groupe permettant à l'encadrement de sensibiliser le personnel à ce problème ;
- L'envoi de lettres individuelles aux absents répétitifs ;
- Le contrôle par des médecins contrôleurs ;
- L'envoi d'huissiers pour constater la présence du salarié en congé maladie sur un chantier appartenant à une autre entreprise par exemple ;

---

<sup>1</sup> PIERRE CANDAU, *Op.cit.*, P 159.

## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

---

- La visite systématique au retour de l'absence par le médecin du travail, l'entretien, le jour de la rentrée de l'absent, avec son supérieur immédiat.

### 4.2. Mesures disciplinaires

Peuvent être adoptées pour les absents abusifs. Même si ces mesures ont pu avoir un effet sur l'absentéisme, elles ne sauraient pas suffire, et doivent être accompagnées de mesures plus incitatives. Mais ces dernières ont une durée de vie relativement courte, dont il conviendrait d'apprécier l'efficacité à l'aide d'indicateurs régulièrement suivis.<sup>1</sup>

Les mesures incitatives de lutte contre l'absentéisme, comprennent, entre autres, différentes techniques, telles que :

- L'aménagement des horaires ;
- L'amélioration des conditions de travail ;
- L'instauration de primes, de plans d'épargne congé ;
- La prise en compte de l'absentéisme pour la non-promotion ou le refus d'augmentation individuelle ;
- Mais également des mesures tendant à améliorer les relations entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques.

Parmi ces dernières figurent des sessions de formation pour sensibiliser la maîtrise, par exemple à la nécessité de styles de commandement adaptés, des informations sur le coût réel de l'absentéisme donné à la hiérarchie, l'établissement d'une liaison entre la performance et la promotion pour la maîtrise (*dans la performance se trouvent inclus des indicateurs d'absentéisme*).

En conclusion de cette section nous allons mentionner que, d'après toutes ces recherches théoriques et les différentes lectures, on constate que notre hypothèse qui est « l'efficacité de la gestion des ressources humaines contribue à la diminution de taux d'absentéisme » est confirmée.

---

<sup>1</sup> PIERRE CANDAU, *Op.cit.*,p159.

## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

---

### Section 02 : L'impact de l'audit social sur l'amélioration de la performance sociale

Il est reconnu aujourd'hui que l'acteur salarié joue un rôle décisif dans le développement de l'entreprise. Les ressources humaines peuvent constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise et contribuer à la création de valeur pour elle et ses partenaires.

Pour répondre à la question « comment comprendre et appréhender la relation entre l'audit social et performance ? », les auteurs font le postulat que l'audit social joue un rôle important, car elle permet de gérer efficacement les ressources humaines d'une organisation et d'aider les managers dans la prise de décisions pour un meilleur développement de leurs entreprises et au maintien de son positionnement.

Cependant, pour mieux comprendre comment l'audit social contribue à la performance de l'entreprise, il convient d'abord de clarifier le sens de la performance globale selon les différents auteurs, de s'intéresser à la performance sociale qui est l'objet de la recherche, puis nous allons aborder les apports de l'audit social pour l'amélioration de la performancesociale de l'entreprise.

Il est d'abord plus important de définir la performance globale d'une entreprise et de montrer sa relation avec la performance sociale.

#### 1. La performance globale

##### 1.1. Les définitions de la performance globale

Tout comme le concept d'audit social, le mot performance a reçu de nombreuses propositions de définition.

D'après Bourguignon (2000, p. 934), la performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (*résultat, aboutissement*) ou au sens large du processus qui mène au résultat (*action*) ...

Selon Lorino<sup>1</sup> « *Est ... performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur* ».

L'étude d'Allouche, Charpentier et Guillot<sup>2</sup> fait apparaître la très grande diversité des indicateurs de performance : taux de profit, chiffre d'affaires, cours boursier, rentabilité du capital, croissance des ventes, satisfaction client, productivité du travail, turnover, qualité...

---

<sup>1</sup>Lorino P., *Méthodes et pratiques de la performance* (3<sup>e</sup> édition), Éditions d'Organisation, Paris, 2003, p. 5

<sup>2</sup>Allouche. J. et al., « *Performances de l'entreprise et GRH* », *Entreprise et Personnel*, n° 238, 2003.

## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

Pour Bouquin (2004), mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent : économie, efficacité et efficacie.

- L'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût ;
- L'efficacité vise à maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources (*la rentabilité et la productivité sont alors deux exemples d'efficacité*) ;
- L'efficacie est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.

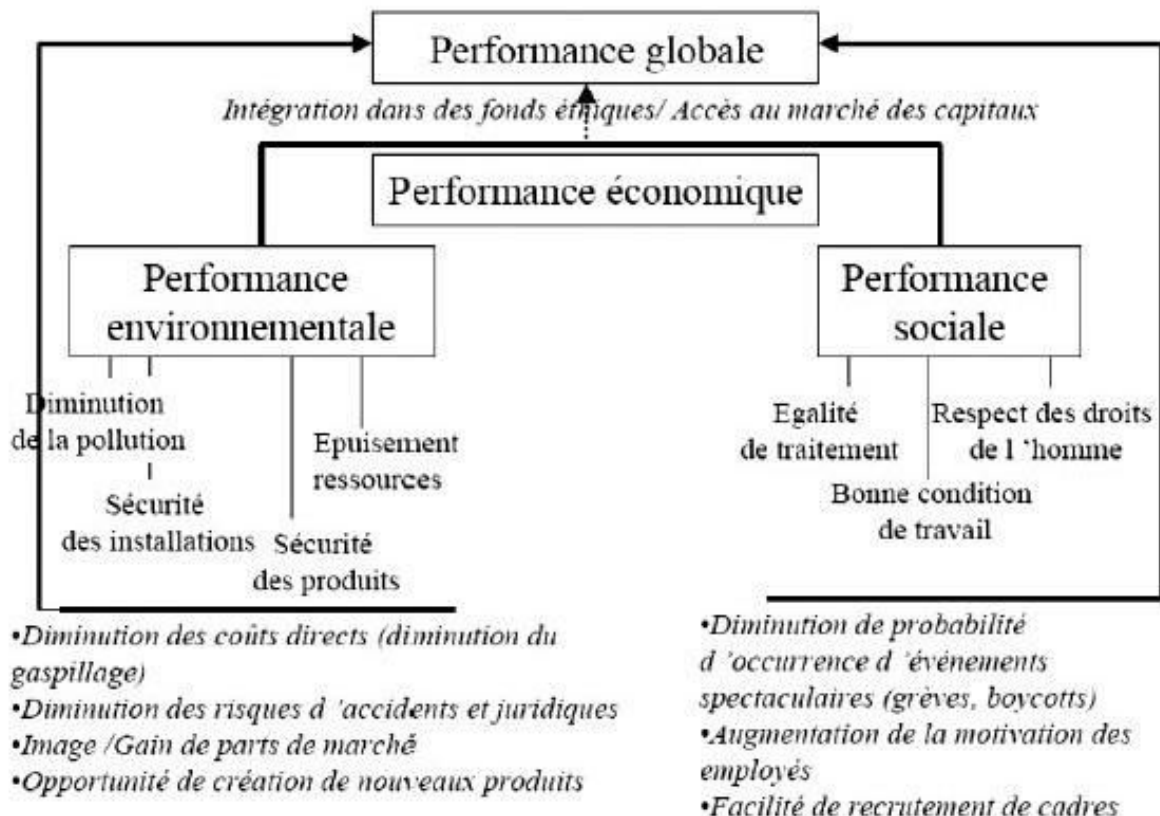
A cet effet, l'usage du pluriel « *les performances de l'entreprise* » est significatif car l'entreprise n'a pas une mais des performances.

### 1.2. Les composantes de performance de l'entreprise

Il existe trois types de performances dans une entreprise, ce sont la performance environnementale, la performance économique et la performance sociale.

Le schéma suivant représente les composantes de la performance globale.

**Schéma N°03 : La performance globale**



Source : REYNAUD, 2003

## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

---

Ce schéma nous présente la relation existante entre la performance globale et ses différentes composantes, comme on le constate il y a une relation directe entre eux, on peut dire que tous les facteurs influencent ces composantes soit positivement ou négativement aura une influence sur la performance globale. Autrement dit : S'il y a une amélioration ou une dégradation d'une n'importe quelle performance il aura un effet sur la performance globale.

### 2. La performance sociale

La performance sociale est un des centres d'intérêt de chaque entreprise, c'est une notion qui sert à mesurer le comportement social dans une entreprise. Elle est difficilement chiffrable puisque c'est une notion abstraite. Quel que soit le type d'organisation, la performance sociale a de plus en plus d'importance pour le bon fonctionnement de l'entreprise ainsi que pour l'image qu'elle reflète à son environnement.

#### 2.1. Définition de la performance sociale

La performance sociale est la mesure de l'efficacité de la politique menée à l'égard du personnel (*détection des problèmes sociaux, prédiction de leur évolution...*). C'est prendre en compte le facteur humain au travail sur au moins trois axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle<sup>1</sup>. En effet, l'idée est que la bonne marche de l'entreprise est due aussi bien à sa performance économique qu'aux relations entre collaborateurs, à leur satisfaction de manière générale, autrement dit la mesure de la performance sociale s'effectue à partir des deux indicateurs suivant : le premier est le résultat du climat social dans l'entreprise en l'occurrence le degré de satisfaction des salariés, le deuxième indicateur comprend notamment l'absentéisme, les conflits, les accidents du travail... etc. Quant à la performance sociétale représente la mesure de l'efficacité de la politique de l'entreprise à l'égard de son environnement (*via toutes les parties prenantes*). D'autres critères de performance sont donc pris en considération.

#### 2.2. Appréciation de la performance

La performance peut être mesurée soit à court et moyen terme, soit à long terme.

##### 2.2.1. La performance à court et moyen terme

Elle s'apprécie toujours à deux niveaux<sup>2</sup> :

Le premier c'est l'efficacité c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques (*par exemple de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements de formation...*) quels que soient les moyens utilisés. Elle

---

<sup>1</sup>. BERTIN (E), Audit interne : enjeux et pratique à l'international. Edition d'organisation, Paris, 2007, P 273.

<sup>2</sup>. MARTORY (B), Contrôle de gestion sociale, 6e éd.-paris : Vuibert, 2009, p.231.

## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

---

s'apprécie sur la base des indicateurs de qualité établis eux même sur une base de données industrielle et administrative, ou à partir d'enquêtes commerciales.

Le deuxième niveau c'est l'efficacité qui est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir :

- La performance en terme d'efficacité = résultats obtenus par un homme, groupe.../ moyens en temps ou en coûts mis en œuvre pour les obtenir.

### 2.2.1. La performance à long terme

Elle se résonne en termes de capitalisation dans les hommes, de développement de compétences, d'amélioration de l'organisation. Il s'agit d'apprécier le potentiel de l'entreprise pour l'avenir qui est assis sur les ressources humaines, et de s'assurer de la pérennité de la création de valeur au-delà de la courte période d'où le terme de développement durable. Cette performance durable peut être analysée et mesurée sur les trois axes suivant <sup>1</sup>:

#### Axe 1 : le développement d'un potentiel

Qui a pour objectif de mesurer le potentiel de l'entreprise pour l'avenir assis sur ses ressources humaines, s'assurer de la pérennité de la création de valeur au-delà de la courte période. Ici la performance est mesurée dans la durée, de 1-5 ans.

##### ▪ Indicateurs retenus :

- % de personnel ayant élargi ses compétences sur un poste ;
- Taux de départs des nouveaux entrants.

#### Axe 2 : La capacité de flexibilité en vue de faire face aux changements :

Dans un environnement aléatoire, la performance peut être appréciée comme la capacité à s'adapter à des situations de croissance ou de récession, et plus généralement comme la possibilité de faire face à des changements techniques ou commerciaux. Compte tenu de la forte inertie des ressources humaines, cet élément sera significatif pour un grand nombre des organisations.

##### ▪ Indicateurs retenus

- Flexibilité de la masse salariale (*masse salariale de personnel (CDD, CDI,...) /masse salariale totale* ;
- % des salariés sur des métiers clefs qui ne sont pas allés en formation depuis trois ans.

---

<sup>1</sup>.MARTORY (B) ET CROZET (D), Gestion des ressources humaine : pilotage sociale et performance, 7e éd. Paris : Dunod, 2008, p.174.



## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

### Axe 3 : Les services rendus à la collectivité ou à l'environnement :

Ces dimensions de la performance durable prennent en compte les services rendus par les organisations non marchandes dont il n'est pas possible d'apprécier un produit d'une part et les apports à l'environnement d'autre part.

#### ▪ Indicateurs retenus :

- Durée d'ouverture au public des services sociaux ou ceux de l'Etat civil d'une mairie ;
- Création d'emplois sur deux ans par une entreprise dans une zone défavorisée.

### 2.3. Les sources de la performance

La performance trouve son origine dans deux sources, l'une intrinsèque ou performance de l'unité, l'autre extrinsèque.<sup>1</sup>

#### 2.3.1. La performance intrinsèque

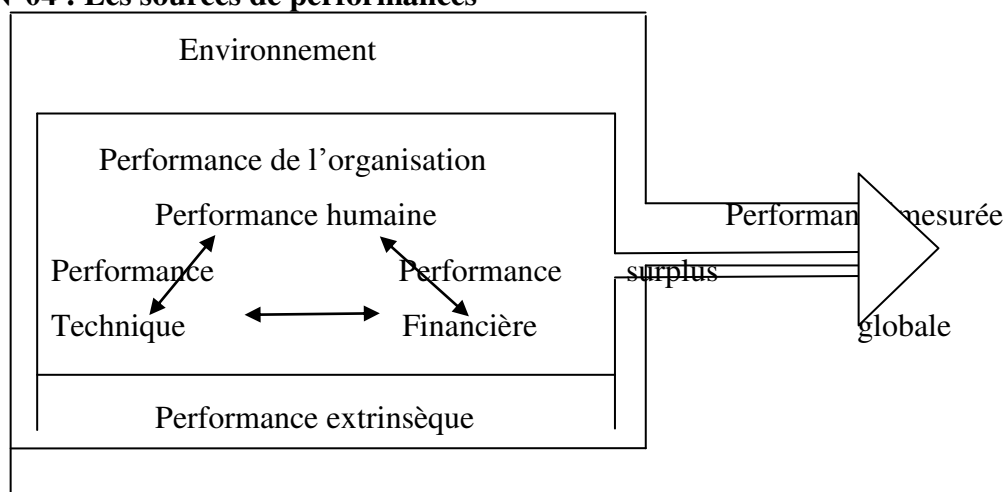
Qui résulte elle-même de la combinaison :

- D'une performance humaine, celle des collaborateurs de l'organisation y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;
- D'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité des investissements ;
- D'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

#### 2.3.2. La performance extrinsèque

Elle est héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

Figure N°04 : Les sources de performances



Source : MARTORY (B), Contrôle de gestion sociale, 6e éd.-paris : Vuibert, 2009, p.238.

<sup>1</sup>. MARTORY (B), *Op.cit*, p.237.

## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

---

### 2.4. Le pilotage de la performance

Cinq raisons de mesurer et piloter les performances humaines peuvent être énoncées :<sup>1</sup>

- Chaque salarié connaît les objectifs de son service ou de son entreprise, il dispose ainsi des cibles connues pour conduire sa mission ;
- Chaque salarié a des repères pour baliser ses progrès, il peut ainsi situer à tout moment son cheminement vers la cible ;
- Les hiérarchiques disposent d'une base objective pour mesurer et comparer les performances ;
- Des informations objectives permettent de déterminer les salaires de performance, à partir des formes de rétribution que l'entreprise met en place ;
- Chaque groupe est contraint de définir des objectifs en contribution avec les résultats globaux.

### 3. Les apports de l'audit social pour la performance de l'entreprise

#### 3.1. Apports de l'audit social au système de pilotage social

L'audit social est considéré comme un outil de pilotage indispensable au management stratégique et opérationnel des ressources humaines. Donner une définition précise du pilotage social reste difficile à l'heure actuelle, nous allons essayer de clarifier un peu cette notion en nous référant aux contributions de certains auteurs, dans ce domaine.

Pour **CITEAU J.P** (1997), le système de pilotage social consiste à :

- Concevoir, alimenter et maintenir un système d'information permettant le suivi de l'activité et de la performance des ressources humaines, ainsi que l'information des partenaires sociaux et économiques de l'entreprise ;
- Analyser les facteurs qui peuvent affecter la mobilisation des ressources humaines sur une période donnée afin de prévoir des mesures correctrices à court et moyen terme. Son objectif est de contribuer à la gestion des ressources dans l'appréciation de leur performance.

Pour **Martory B.** et **Crozet D.** (2001), le pilotage social consiste à assumer une vision volontariste dans laquelle la fonction sociale n'est pas une activité administrative d'assistance mais une fonction à part entière au service des stratégies de l'entreprise. Nous pouvons déduire de cette définition que le pilotage social s'inscrit dans une vision stratégique du management des ressources humaines. Afin d'intégrer cette vision stratégique, le pilotage

---

<sup>1</sup> MARTORY(B) ET CROZET(D), *Op.cit.*, p.176.

## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

---

social repose sur des outils diversifiés mais qui convergent vers le même objectif : La performance du management des ressources humaines. Parmi ces outils, il y a l'audit social.

Différents auteurs ont mis en évidence les apports de l'audit social pour le pilotage de la fonction RH, à ce titre nous retenons la contribution de Peretti J. M. (1994) qui situe les apports de l'audit social dans les aspects suivants :

- **La sécurité** : L'audit social vise à identifier et à réduire les risques liés au non-respect des règlements internes et externes ;
- **La qualité de l'information** : L'audit social vérifie que les décisions sont prises sur la base d'une information pertinente et opportune ;
- **L'efficacité** : L'audit social identifie les risques de non réalisation des objectifs dans le cadre de la politique établie ;
- **La maîtrise des coûts** : à ce niveau, l'auditeur tente de cerner les sources de gaspillage des ressources, et de contrecarrer les coûts cachés ;
- **L'amélioration des choix stratégiques.**

Selon Candau, P. (2002), l'audit social est une démarche méthodique permettant de faire des constats sur les faits à l'aide d'indicateurs et d'en tirer des écarts en se basant sur un référentiel.

Cela permet d'évaluer les facteurs de risque et de proposer des recommandations qui seront bénéfique aux politiques sociales de l'entreprise.

Dans le même sens d'idées, Fesser. M. (1996) considère que l'audit social, grâce à sa méthodologie structurée et sa déontologie, peut apporter une aide en facilitant les choix pour les fonctionnels en RH notamment au niveau :

- Du fonctionnement à moyen et long terme de l'entreprise ;
- Des points sensibles concernant l'humain et son environnement.

Enfin, l'audit social apporte à la direction et à ses partenaires :

- L'état de la situation sociale et du capital humain ;
- L'état des risques réglementaires, contractuels et sociaux, et celui de leurs conséquences ;
- Les causes profondes des dysfonctionnements (*absentéisme, tensions, conflit ...*) ;
- Une évaluation de l'efficacité des politiques, méthodes et procédures sociales ;
- Un support objectif dans le dialogue social ;
- Les conditions de travail offertes aux salariés comme le travail des enfants, les distorsions des temps et les conditions matérielles de travail dans les différents pays ;

## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

---

- Le respect de la non-discrimination des sexes, des races et des libertés syndicales.<sup>1</sup>

### 3.2. Les apports de l'audit social pour les différents domaines des RH

Ils sont multiples, ici on mettra l'accent sur les apports de l'audit social pour le recrutement, la formation et la rémunération.

#### 3.2.1. Apports de l'audit social pour le recrutement

Le recrutement est un processus, une succession d'étapes précises composée de huit phases d'égale importance. Ici, on mettra en lumière les apports de l'audit social pour chaque étape du processus du recrutement.

#### Etape 01 : La définition et l'expression du besoin de recrutement

Dans cette phase l'auditeur social intervient pour :

Analyser la fiche de la demande en essayant de répondre aux questions suivantes :

- Existe-t-il une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)?
- Est-ce que la fiche de la demande contient toutes les informations nécessaires
- (Niveau, date et durée du besoin) ?
- Faire un diagnostic d'opportunité afin de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité ont été analysées avant de recourir au recrutement, notamment les solutions provisoires (travail temporaire, contrat à durée déterminée, sous-traitance...).
- Approfondir les différentes dimensions du poste à pourvoir notamment le niveau de connaissance, de formation et l'impact de ce recrutement sur le climat social de l'entreprise.

#### Etape 02 : La définition du poste

À ce niveau, l'audit social permet de :

- vérifier l'existence d'un descriptif adéquat ou actualisé du poste ;
- savoir à quel point cette définition correspond à la réalité ;
- faire un examen de *l'analyse du poste* effectuée par la fonction Personnel.

#### Etape 03 : La prospection interne

La prospection interne présente beaucoup d'avantages pour l'entreprise, on peut citer entre autres :

- L'entreprise peut disposer d'un salarié déjà familiarisé avec la culture de l'entreprise, sa politique de communication, etc. Cette intégration permet au salarié de présenter une bonne aptitude à mesurer l'ampleur de ses nouvelles fonctions ;

---

<sup>1</sup>. MAHTOUT Idir, *Op.cit.*, p 92/93.

## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

---

- Motivation des employés par le biais de la promotion qu'il permet, les employés promus adoptent généralement des attitudes positives au travail en vue d'être à la hauteur des attentes ;
- Supprimer les coûts liés aux honoraires des cabinets de recrutement et au coaching ainsi que de réduire les erreurs liées à l'adaptation.

Toutefois, le recrutement interne présente aussi des inconvénients comme, par exemple, prive l'entreprise d'avoir un « *sang neuf* » ; c'est-à-dire d'une compétence venant de l'extérieur avec une nouvelle façon d'appréhender les choses.

En tout état de cause, le recrutement interne et le recrutement externe présentent tous des avantages et des limites. Pour trancher entre le recrutement interne et le recrutement externe, plusieurs variables politiques entrent en jeu et c'est à l'auditeur de les identifier et d'évaluer la pertinence de ce choix en interne.

Par conséquent, l'auditeur est sensé de mener une étude exploratoire pour envelopper les causes ainsi que les conséquences de ce choix.

Avant de décider de la solution, l'auditeur doit s'assurer d'abord que le service des RH à identifier les critères de choix, comme le coût, le délai de mise en œuvre, l'impact sur la productivité, etc.

Les moyens de diffusion de l'annonce peuvent être l'intranet, le journal d'entreprise ou les affiches, à ce niveau l'auditeur social s'assure que l'entreprise a utilisé les moyens dont elle dispose à bon escient.

### **Etape 04 : La prospection externe**

Le rôle de l'auditeur réside dans l'évaluation des méthodes et pratiques de recherches de candidatures adoptés par l'entreprise.

Concernant les petites annonces par exemple, l'auditeur :

- évalue le choix du support ;
- vérifie les différents détails de l'annonce on cite entre autre : la mise en page, le choix de la taille des caractères typographiques, l'utilisation ou non d'une illustration, l'interlignage... ;
- évalue l'attractivité et la véracité de promesses faites aux candidats ;
- vérifie si l'annonce est claire et sans ambiguïté et si elle est suffisamment complète pour fournir aux candidats qui lui sont utiles pour opter ou non pour ce poste.

## **CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale**

---

### **Etape 05 : Le tri des candidatures**

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidature. Une confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste conduit à une élimination importante.

Les questions que devra poser l'auditeur sont :

- Existe-t-il un classement efficace des CV ?
- Les priorités définies par la campagne de communication ont-elles donné les résultats attendus ?
- Les moyens de communication sont-ils efficaces ?
- Est-ce que la procédure de sélection est correcte ?

L'auditeur doit également évaluer et analyser le risque d'écarter des candidatures intéressantes ainsi que le risque d'avoir un nombre minime de candidatures et donc un choix restreint.

### **Etape 06 : Entretiens et tests**

L'auditeur évalue les compétences du recruteur sur le plan organisationnel et psychologique en réalisant un entretien avec le responsable des entretiens d'embauche : est ce qu'il connaît bien la fonction et son environnement ? Est ce qu'il possède des qualités d'écoute ? Est ce qu'il peut contrôler ses sentiments et repérer les contradictions et les éléments importants en évitant les attitudes de domination ? L'auditeur évalue la qualité des entretiens en examinant leurs résumés et détecte par conséquent les erreurs ainsi que les abus en termes de coût et d'énergie employée dans les tests.

### **Etape 07 : Décisions**

À cette étape l'auditeur vérifie si le choix final de sélection des candidats est satisfaisant en comparant le profil du candidat retenu avec celui du poste.

L'auditeur doit ensuite mener un entretien avec les responsables du service GRH les types de questions qu'il peut poser sont :

- Qui décide du choix final ?
- Le service des Ressources Humaines a-t-il les compétences pour élaborer des contrats de travail ?
- Les RH maîtrisent-elles bien la législation des contrats de travail ?
- Qui élabore le contrat de travail ? Qui le signe ?
- Est-ce qu'il y a un gros pourcentage d'employés ne finissant pas leur période d'essai ?
- La procédure d'embauche a-t-elle été bien menée ?

## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

---

### Etape 08 : Accueil et intégration

Le recrutement ne s'arrête pas à l'embauche, l'intégration et l'accueil du nouvel arrivant ne doivent pas être négligés. L'auditeur examine la procédure d'accueil adoptée par l'entreprise ainsi que l'efficacité des modalités d'accueil.

#### 3.2.2. Apports de l'audit social pour la formation

L'audit de la formation met en jeu le savoir et le pouvoir des individus, des groupes, des organisations qui se trouvent impliqués dans les jugements portés sur l'action de formation.

Les enjeux peuvent être :

- administratifs et financiers (on gagne un avancement) ;
- techniques (on montre que telle technique est trop complexe pour une population donnée) ;
- économiques, sociaux ou politiques (on prouve que tel organisme est capable d'assurer telle formation) ;
- psychologiques (on améliore son image ou on perd de l'influence, du prestige).

Cependant, l'audit de la formation a pour finalités de :

- s'assurer que les besoins en formations ont bien été recensés et pris en compte pour l'élaboration du plan de formation ;
- s'assurer que les actions de formation proposées, cadrent avec les besoins recensés et répondent parfaitement aux aspirations des salariés / fonctionnaires concernés ;
- s'assurer que les formations réalisées ont contribué à :
  - l'augmentation de l'efficacité de l'efficience et de l'efficacité de l'organisation (*Performance, qualité, polyvalence, etc.*),
  - la valorisation du potentiel des employés /fonctionnaires dans leur adaptation au travail, lors de changements de méthodes de travail (*introduction de l'informatique*) et dans le cadre de leur développement de carrière ;
  - apprécier les outputs de la formation et son incidence sur les salariés / fonctionnaires concernés.

Pour résumer, l'audit de la formation permet de déterminer si :

- la politique en matière de formation et les procédures sont mises en œuvre convenablement ;
- les résultats attendus de la formation sont atteints ;
- les ressources sont utilisées de façon efficiente.

## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

---

### 3.2.3. Apports de l'audit social pour la rémunération

Les apports de l'audit social pour la rémunération sont nombreux :

- **L'audit social permet de savoir si les politiques de rémunération adoptées sont conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise.**

La rémunération doit répondre à une combinaison de contraintes :

- Compétitivité externe : attirer les meilleurs collaborateurs, retenir les plus performants d'entre eux ;
- Équité interne : offrir des salaires équitables selon l'expérience et la performance ;
- Équilibre financier : éviter une progression trop rapide de la masse salariale.

Une politique salariale doit donc être un compromis entre :

- Les impératifs sociaux ;
- Les impératifs économiques ;
- Le souci de maintenir un bon climat social dans l'entreprise.

Les variables de pilotage de cette politique sont :

- **Le poste (*emploi, fonction*)** : le salaire est d'abord proportionnel au niveau du poste ;
- **La capacité (*performance*)** : le salaire est attaché à la personne et à l'évolution de ses compétences utiles ;
- **Le potentiel** : le salaire dépend du pari que fait l'entreprise sur l'avenir professionnel du salarié.

#### ▪ **L'audit social garantit la qualité de l'information**

L'audit social peut être mis en place pour garantir les qualités suivantes :

- Confidentialité des informations : La confidentialité est une exigence essentielle. Les informations nominatives, celles qui ont un caractère prévisionnel doivent être protégées ;
- Sécurisation des opérations : L'auditeur s'assure que les opérations informatisées de la paie sont protégées contre la perte, les erreurs de manipulation ou la malveillance.

Les conséquences d'une paie erronée peuvent être importantes. L'audit social permet d'identifier les zones à risques, de corriger les anomalies, de rester en alerte sur les cas les plus spécifiques et de comprendre les écarts.

- **L'audit social assure le respect des dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles**

L'auditeur contrôle le respect et évalue les risques encourus du fait d'une application insuffisante, en s'assurant que :



## CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale

---

- les calculs sont exacts ;
  - les personnes figurant sur le journal de paie ont bien droit à leur rémunération ;
  - le temps payé correspond au temps du ;
  - les niveaux de rémunérations ont été approuvés ;
  - le paiement est effectué dans des conditions de sécurité suffisantes.
- **L'audit social assure l'application des accords d'entreprise et des procédures internes**
- Il est essentiel de disposer en permanence d'un guide rassemblant l'ensemble des règles portant sur chaque composante de la rémunération, et d'en contrôler le respect.
- **L'audit social permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion des rémunérations en répondant aux questions suivantes :**
- Les résultats obtenus sont-ils conformes aux objectifs fixés ?
  - Les résultats ont-ils été obtenus au moindre coût ?

L'audit d'efficacité s'exerce par un contrôle à cinq niveaux :<sup>1</sup>

- *La cohérence* des procédures avec les choix de l'entreprise en matière de politique de rémunération (*les procédures sont-elles le reflet exact des politiques définies ?*) ;
- *La cohérence des pratiques* en matière de rémunération avec l'ensemble des autres aspects de la gestion sociale (*rémunération et gestion des carrières par exemple*) ;
- *La cohérence interne* des procédures de gestion et d'administration des rémunérations (*Entre établissements ou entre les différentes étapes du processus*) ;
- *La pertinence des procédures*, c'est-à-dire leur capacité à provoquer les résultats attendus (*les procédures permettant de décider de chaque augmentation individuelle prennent-elles en compte la performance individuelle effective ?*) ;
- *L'efficience des procédures*, c'est-à-dire le rapport du coût de leur mise en œuvre sur les résultats obtenus.

D'après les différents points traités dans cette section concernant la pratique de l'audit social et ces apports pour la performance, on peut dire que notre hypothèse qui est « *l'audit social est un levier d'amélioration de la performance sociale de l'entreprise* » est confirmée.

Par conséquent, on déduit que la pratique de l'audit social améliore la performance globale de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>.PERETTI J.-M., Ressources humaines, Ed. Vuibert, 10<sup>e</sup> édition, Paris.

## **CHAPITRE 2 : L'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance sociale**

---

### **Conclusion chapitre 2**

En conclusion de ce chapitre qui étudie la baisse de taux d'absentéisme améliore la performance sociale de l'entreprise, on peut constater alors qu'il existe une relation très forte entre ces deux facteurs à savoir :

L'absentéisme est un des indicateurs révélateurs du climat managérial et de la bonne organisation du travail en entreprise. La mesure du taux d'absentéisme est utile pour tout chef d'entreprise soucieux de la qualité de son management et de la performance sociale de l'entreprise, la réduction du taux d'absentéisme est en outre source d'économies de coûts substantielles pour cette dernière.

En effet on peut dire que, la pratique de l'audit social est indispensable dans chaque entreprise, ses différents outils permettant de mesurer la plupart des dysfonctionnements sociaux, et les résultats obtenus permettant la correction ou bien la mise en dispositions des nouvelles pratiques correctives afin d'éliminer les anomalies significatives, et par conséquence l'augmentation de la performance de l'entreprise qui lui permet de garder son image et ses parts de marché.

### **Introduction**

Dans un environnement instable caractérisé par une exacerbation de la concurrence, les entreprises doivent déployer de ressources telles que les ressources humaines, financières..... Ainsi que des compétences stratégiques et sociales pour réaliser la performance sociale et globale de l'entreprise.

Pour pouvoir répondre à notre problématique de recherche et aux questions posées, il est nécessaire d'étudier un cas d'entreprise. L'entreprise qui fera l'objet de notre étude sera l'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM).

Nous allons essayer à travers cette étude d'analyser le phénomène d'absentéisme au sein de l'entreprise ENIEM et la pratique de gestion des ressources humaines ou l'audit social, afin de vérifier nos hypothèses présentées précédemment. Nous devons d'abord passer de présenter l'organisme d'accueil de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager portant sur les caractéristiques générales de l'entreprise ENIEM.

La deuxième et dernière section portera sur l'analyse empirique et la vérification des hypothèses à travers deux questionnaires, l'un pour le chef de service ressources humaines de l'unité cuisson, et l'autre pour un échantillon des collaborateurs de cette unité.

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

Il est nécessaire de commencer par la présentation de l'entreprise que nous allons étudier au long de cette partie. En plus des éléments relatifs à sa création, à sa mission, à ses objectifs et à la structure de son emploi, nous allons nous intéresser à son mode d'organisation induit par sa segmentation en domaines d'activités stratégiques.

L'entreprise ENIEM est une entité nationale d'industrie de l'électroménager implantée dans la zone industrielle de « *OUED AISSI* » wilaya de TIZI-OUZOU, elle constitue le maillon le plus important du tissu industriel de la wilaya de TIZI-OUZOU.

Elle a été, longtemps l'unique et la plus importante productrice de l'électroménager en Algérie. Avec ses 37 ans d'expérience, l'entreprise ENIEM a pu construire une image de marque prouvée et une notoriété reconnue. Face aux enjeux économiques, l'ENIEM a mis en œuvre et a développé un système de management qualité basé sur l'amélioration continue dont l'objectif principal est d'accroître la satisfaction des clients.

En 2013, elle s'est vue décernée le 1<sup>er</sup> prix algérien de la qualité, récompensant tous les efforts qu'elle a entrepris pour la satisfaction des clients et aussi la qualité de la gestion et la performance globale. L'ENIEM est une entreprise publique de droit algérien constituée le 02 janvier 1983 suite à la restructuration de SONELEC, elle est transformée juridiquement en société par action le 08 janvier 1989. Son capitale sociale est de 10.279.800.000 DA qui a été détenu en totalité (100%) par la société de gestion des participations électrodomestique « *SGP.INDILEC* ».

Dans cette présente section on va procéder à une présentation générale de l'organisme d'accueil dans un premier lieu, par la suite ses objectifs, ses missions et responsabilités de ses différentes unités. Pour mieux hiérarchiser, nous allons présenter l'organigramme général de l'entité ainsi que l'organigramme de l'unité « *cuisson* » ou nous avons effectué notre stage, ces différentes données ont été procurées par l'entreprise.

**1. Historique de l'ENIEM**

Le contrat de réalisation du complexe d'appareil ménager (CAM) a été signé le 21/08/1971 pour un montant de 400 million de dinars ; les travaux de génie civil ont été entamés en 1977. L'entreprise ENIEM est issue de la restructuration organique de SONELEC (*société nationale de fabrication et de montage du matériel électronique*), elle a été créée par décret N°83-19 du 02/01/1983, depuis, L'ENIEM a été chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménager et elle disposait à sa création de :

En 1977 le CAM a débuté son activité par la fabrication de réfrigérateur petit modèle avec un effectif de 665 travailleurs et à relativité un chiffre d'affaire de 236 millions de

dinars à la fin de l'année. Dans le cadre de développement économique et social ; l'ENIEM a procédé à l'extension de son activité par l'acquisition de nouveaux équipement pour la fabrication des réfrigérateurs grands modèles et les cuisinières et son chiffre d'affaire passe 500 millions de dinars. Et voici le tableau qui résume l'évolution de l'ENIEM.

**Tableau N° 03 : Développement et Evolution du CAM**

Années	Développement
1977 à 1981	-Démarrage de la production des réfrigérateurs petits modèles en collaboration avec le partenaire allemand DIAG SEPPEL-FRENCKE en 1977. -Démarrage de l'ancienne usine de cuisinières et de réchauds plat à deux en collaboration avec le partenaire allemand DIAG SEPPEL-FRENCKE en 1977. -Montage des premiers climatiseurs de type FRENCK en 1978. -Entrée en production des chauffe-eau/bain en collaboration avec le partenaire allemand BOCH-CHAUFFOTEAU.
1982 à 1986	-Introduction de montage des petits appareils ménager MAC-SC en 1982. -Entrée en exploitation de la nouvelle usine de réfrigérateurs et congélateurs grands modèles en collaboration avec le partenaire japonais MITSUI-TOSHIBA en 1986.
1987 à 1989	-Abandon de la production de PAM cédé au secteur privé en 1987. -Elargissement de la gamme de climatiseurs au split système 1988. -Montage des comptoirs et armoires frigorifiques CAF en 1988. -Arrêt de la production de réchaud plat à deux feux. -Passage de l'ENIEM à l'autonomie à la loi 88-01 portant orientations des EPE en octobre 1989.
1990 à 1991	-Arrêt de la production de l'ancienne cuisinière et vente des équipements en 1990. -Entrée en production de la nouvelle usine de la cuisinière avec le partenaire italien INTECOOP-TECHNOGAS en 1991.
1992 à 1993	-Mise en place l'usine des congélateurs horizontaux « BAHUT » avec le partenaire libanais LEMATIC en 1992. -Reprise du montage des PAM de type MAC-SC avec le partenaire espagnol TAURUS 1993. -Réalisation de radiateur à gaz butane avec panneaux catalytiques, produit conçu par l'ENIEM en 1993.
1994 à 1997	-Réalisation des réchauds plats quatre feux en 1994. -Abondant de la production CAF en 1994. -Entrée en production de réfrigérateur 5201 en 1995. -Montage de PAM BLENDR et ventilateur en collaboration avec le partenaire italien ITALSEMAMP en 1995. -Entrée en production des PAM MAC-SC avec le partenaire italien ITALSEMAMP 1996. -Reprise de la production des CAF. -Abandon de la production des réchauds plats quatre feux en 1997. -Reconversion du CAF 1997.
1998 à 2000	-Compte tenu de l'importance de ces activités ; la direction de l'ENIEM procède à la restructuration du CAM en sept unités à savoir <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'unité siège.</li> <li>➤ L'unité commerciale.</li> <li>➤ Trois unités de production (froid, climatisation et cuisson).</li> <li>➤ Deux unités de prestation (technique et service).</li> </ul> -Certification ISO-9001 de l'ENIEM par l'organisme français AFAQ-ASERT.
2002	-Suppression de l'unité prestation de service.

Source : Document ENIEM

Unité lampes de Mohammedia (ULM) entrée en production en février 1979 après la restructuration, l'ENIEM est devenue une entreprise autonome le 08/10/1989 et elle a été une seconde fois restructurée en plusieurs unités de production indépendantes qui sont :

- L'unité froide ;
- L'unité cuisson ;
- L'unité climatisation ;
- L'unité commerciale ;
- L'unité prestation technique ;
- Filiale EIMS Miliana ;
- Filiale FILAMP Mohammedia.

Toutes ces unités dépendent de la direction centrale « *direction générale industrielle DGI* » sauf l'unité commerciale qui dépend directement de la direction marketing et les filiales EIMS et FILAMP qui dépendent directement de la direction générale.

En 1998, l'ENIEM est la première entreprise en Algérie et en Maghreb qui a été certifiée à l'ISO 9001.

### **1.1. Situation géographique**

La direction générale de l'entreprise « ENIEM » est située dans la wilaya de TIZI-OUZOU, boulevard STITI Ali.

Le complexe d'appareils ménagers ENIEM se situe à 110 Km à l'est de la capitale d'Alger, localisé dans la zone industrielle OUED AISSI distance 10 Km du chef-lieu de la wilaya de TIZI-OUZOU.

La superficie totale occupée par le CAM est de 47 ha dont 12 ha réservés aux différents bâtiments administratifs et industriels.

### **1.2. Objectifs de l'ENIEM**

L'ENIEM s'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonctions à savoir :

- Accroître la satisfaction clients ;
- Diversification des produits ;
- Améliorer le chiffre d'affaire ;
- Améliorer la qualité des produits ;
- Augmenter la capacité de la recherche et développement ;
- La valorisation des ressources humaines ;
- La réduction des coûts et la relance d'autres sources de revenus ;
- L'augmentation de la capacité de production en corrélation avec la demande du marché ;

- Réduction des coûts et charges ;
- Faire face à la concurrence et placement de ses produits à l'échelle nationale et internationale.

### **1.3. Missions et responsabilités**

Les missions principales de l'ENIEM sont la conception, le développement, la fabrication, l'assemblage et la commercialisation des produits électroménagers, ainsi que la prise en charge de la fonction service après-vente.

L'ENIEM est organisée selon le schéma « *staff and line* » autour de ses activités principales à savoir : le froid, la cuisson, la climatisation, le chauffage ; elles-mêmes structurées en centre de profits.

L'ENIEM dispose de trois (03) unités de fabrication spécialisées, d'une unité de prestation technique, d'une autre unité commerciale, ainsi que de deux filiales dont le capital social est à 100% ENIEM.

### **1.4. Composants de l'ENIEM**

#### **A- unité froid**

Est spécialisée dans la fabrication de réfrigérateurs tables TOP, de réfrigérateurs grands modèles, de conservateurs et des armoires vitrées.

#### **B- unité cuisson**

Est spécialisée dans la fabrication de différentes cuisinières. Les modèles fabriqués sont des cuisinières tout gaz, 4 feux en tôle inox et en tôle émaillé et des cuisinières 5 feux ainsi que des plaques de cuisson.

#### **C- unité climatisation**

Est spécialisée dans la fabrication de différents climatiseurs et armoires de climatisation, en plus de ses produits elle fabrique aussi la machine à laver, le chauffe-eau et le radiateur à gaz naturel.

#### **D- unité prestations techniques**

Elle assure les fonctions de soutiens aux unités de production ainsi qu'à l'unité commerciale.

Dotée d'un bureau d'engineering composé d'une équipe d'ingénieurs qui assurent le développement des moyens de production pour l'entreprise.

Outre ses activités inter unités, elle assure également pour le compte des clients externes des prestations en matières de conception d'outils, de moules ainsi que des pièces de rechange et composants mécaniques.

**E- unité commerciale**

L'unité commerciale assure la distribution des produits ENIEM, fabriqués dans les ateliers des unités de production, sur le marché nationale et international (*exportation*) et assure aussi, le service après-vente par ses propres moyens et à travers ceux, du réseau d'agents agréés implantés tout le territoire nationale.

**F- filiale EIMS Miliana**

Elle fabrique de matériel sanitaire (*baignoire, levier, lavabo*), elle est acquise par l'entreprise ENIEM en l'an 2000, elle n'entre pas dans le processus de certification de l'entreprise.

**G- filiale FILAMP Mohammedia**

L'unité lampe de Mohammedia (ULM) qui a démarrée en janvier 1979 pour fabriquer des lampes d'éclairage domestique ainsi des lampes de réfrigérateur est devenue filiale à 100% ENIEM le 01/01/1997. Elle est dénommée (*FILAMP*).

**1.5. Organisation de l'ENIEM**

L'organisation de l'ENIEM a connu son évolution avec le développement de la gamme d'activité.

La structure de l'ENIEM dans sa configuration actuelle se décompose en trois fonctions :

**1.5.1. Fonction à caractère technique dépendant de la production****1.5.2. Fonction à caractère administration**

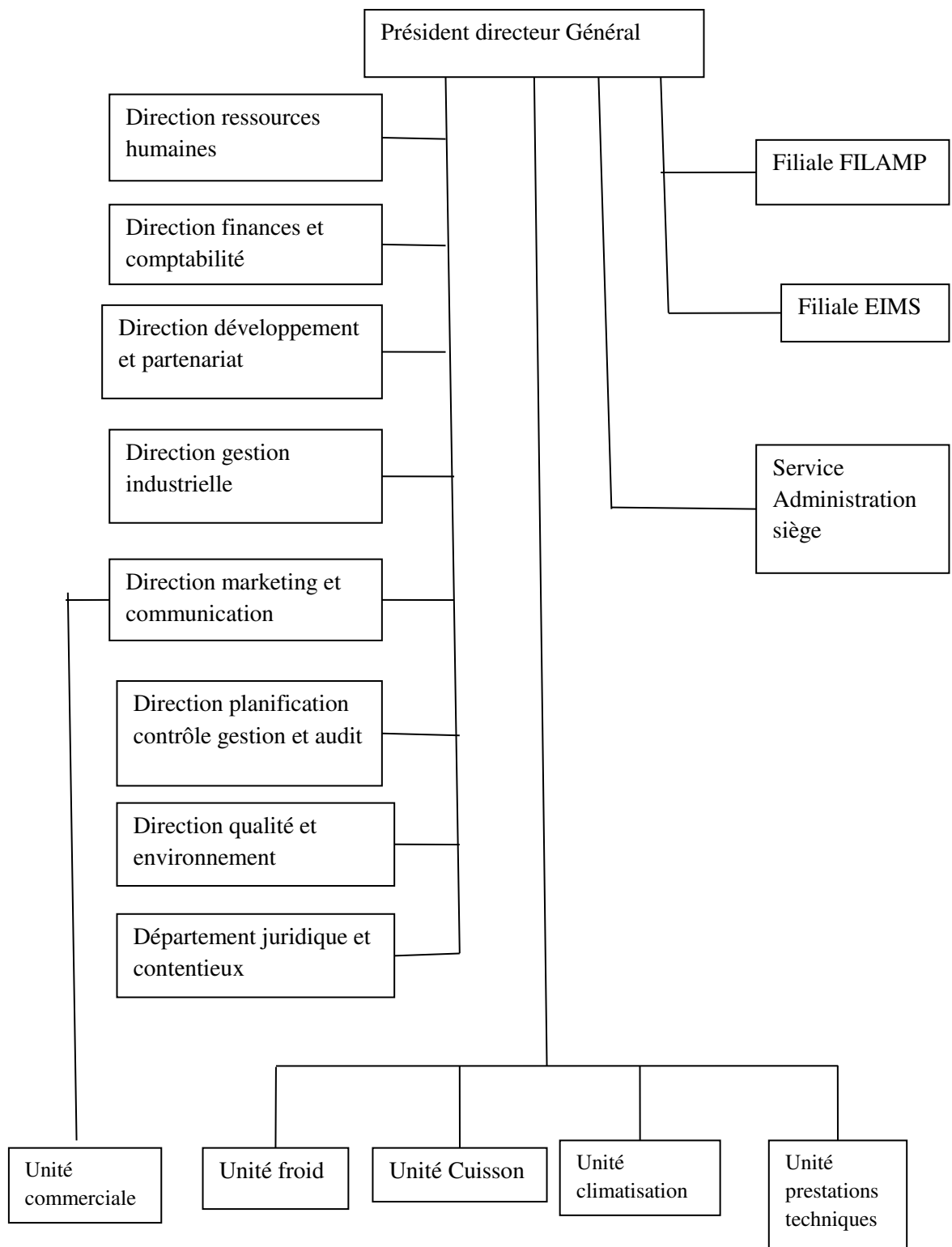
- Ressources humaines ;
- Moyens logistiques ;
- Affaires sociales et culturelles.

**1.5.3. Fonction d'assistance à la direction STAFF**

- Assistant sécurisé ;
- Assistant assurance qualité.



**Schéma N° 05 : Organigramme de l'entreprise ENIEM**



**Source :** Document ENIEM

### **2. Présentation de l'organisation unité cuisson**

#### **2.1. Présentation de l'unité cuisson**

L'unité cuisson est issue de la restructuration du CAM le 04 avril 1998, par décision du conseil d'administration.

#### **2.2. Rôle de l'unité cuisson**

Son rôle principal est de produire et développer des produits de cuisson à gaz butane ou mixtes, ainsi que tout produits de technologie similaire.

Service gestion des stocks et comptabilité générale :

La mission de ce service se résume comme suit :

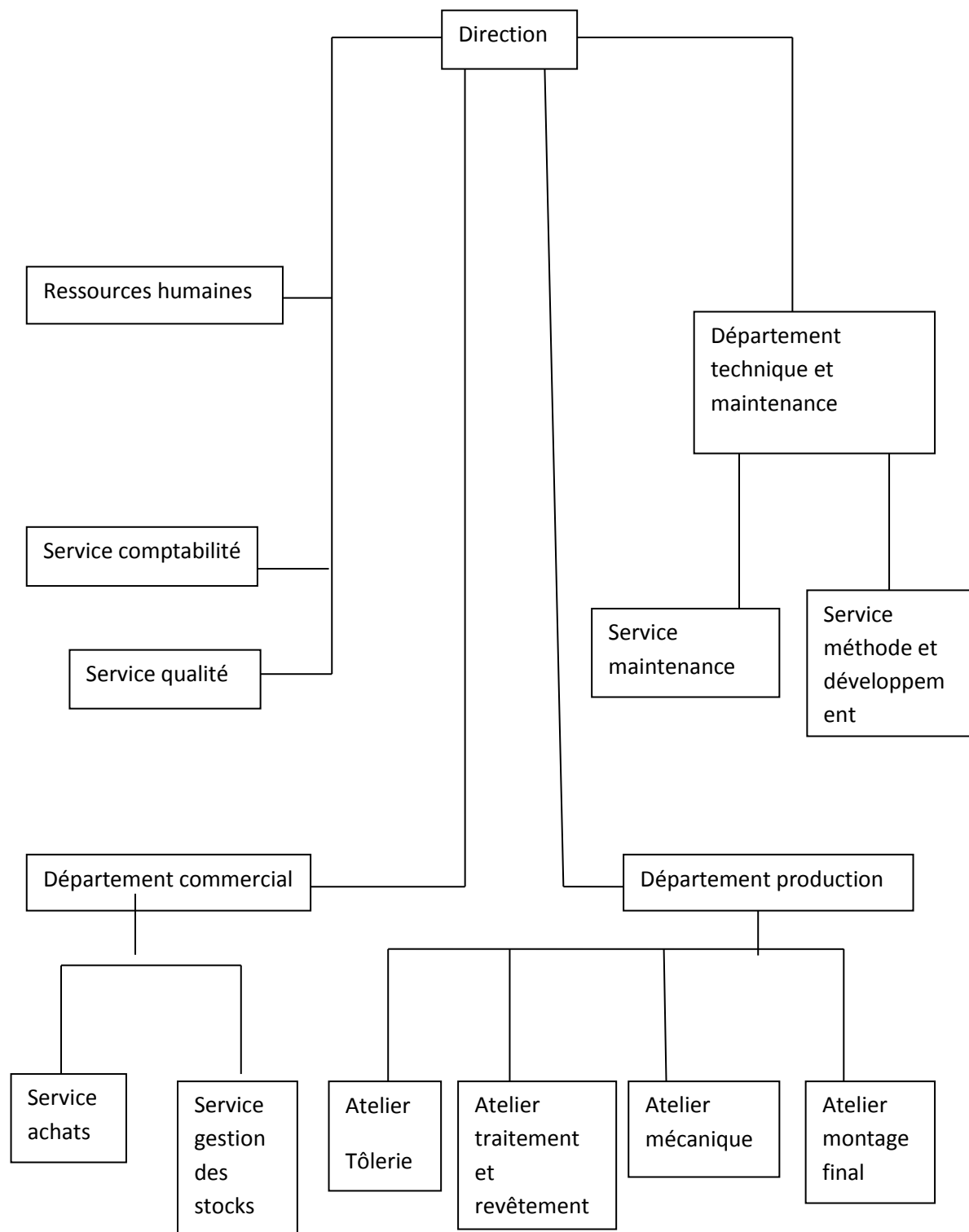
- Tenue de livre journal ;
- Tenue de livre d'inventaire ;
- Tenue des différents journaux à savoir :
  - « 011 » journal des achats locaux ;
  - « 021 » journal des achats d'importation ;
  - « 023 » journal d'opération diverses ;
  - « 031 » journal des frais d'approche automatique ;
  - « 033 » journal des cessions inter-unités ;
  - « 043 » journal des investissements.

#### **2.3. Organisation de l'unité cuisson**

Selon l'organigramme, l'unité cuisson est subdivisée en trois départements et trois services à savoir :

1. Département commerciale ;
2. Département technique ;
3. Département production ;
4. Services ressources humaines ;
5. Services comptabilité et finances ;
6. Services qualité.

Schéma N° 06: Organigramme de l'unité cuisson



Source : Document ENIEM unité cuisson.

**3. Les tâches principales du service ressources humaines**

- Participe à l'élaboration des procédures de gestion et d'administration du personnel de l'unité ;
- Conçoit, en collaboration avec la fonction organisation et informatique, les méthodes et moyens constituant les supports de l'organisation de l'administration et de la gestion du personnel ;
- Participe, en collaboration avec la direction des ressources humaines, à la politique de gestion des ressources humaines à moyen et long terme ;
- Définit, en collaboration avec la direction des ressources humaines, la politique de formation au sein de l'unité et les lignes directrices en matière de méthodes à appliquer et de moyens à mettre en œuvre ;
- Agit en tant que conseil pour toute question en relation avec la fonction ressources humaines ;
- Anime, oriente, suit et contrôle la mise en œuvre du plan de formation de l'unité en conformité avec les orientations de la direction des ressources humaines et aux procédures en vigueur ;
- Anime, oriente, suit et contrôle la mise en œuvre du plan de formation de l'unité une fois validé par la direction des ressources humaines conformément aux procédures en vigueur.
- Supervise, coordonne et contrôle l'activité de gestion du personnel (*administration du personnel, paie, gestion sociale, emploi*) ;
- Supervise, coordonne et contrôle l'activité de gestion des moyens communs de l'unité.
- S'assure de la mise en place du système de management environnemental et suit les aspects et impacts environnementaux liés à sa structure.

**Section 02 : Analyse empirique et vérification des hypothèses**

Cette section a pour objectif de présenter les résultats obtenus de l'enquête menée au près de chef de service RH et auprès des collaborateurs, afin de répondre à notre problématique de recherche.

D'abord, on doit faire un bref rappel sur notre problématique et les hypothèses, ensuite la présentation de la démarche de l'enquête, puis nous allons montrer les objectifs de ce travail de recherche, et enfin une synthèse des résultats de l'étude

**1. Rappel et démarche de l'enquête**

L'audit social et la gestion des ressources humaines sont considérés comme un levier de performance non négligeable, ils sont également nécessaires pour le développement de l'entreprise.

D'où la question principale de cette recherche est : « *Dans quel mesure l'audit social peut-elle améliorer la performance sociale par l'analyse du taux d'absentéisme au sein de l'entreprise ENIEM ?* »

Pour pouvoir répondre à notre problématique nous avons proposé les deux hypothèses suivantes :

- **H1** : *L'audit social est un levier d'amélioration de la performance sociale de l'entreprise ;*
- **H2** : *L'efficacité de la gestion de ressources humaines contribue à la réduction de taux d'absentéisme.*

Dans le but d'affirmer ou d'infirmer les deux hypothèses, nous avons mené une démarche de collecte d'informations par enquête dans l'entreprise ENIEM qui s'est déroulée comme suit dans la durée de trois mois :

- a- L'exposition du thème :** Au près de chef de service des ressources humaines de l'unité cuisson, nous avons exposé le thème de la recherche, nous avons aussi présenté les objectifs de la recherche, l'intérêt et le choix de sujet ;
- b- Etude documentaire :** Nous avons étudié les documents relatifs à l'entreprise ENIEM en générale et les documents relatifs à l'unité cuisson en particulier, d'où nous avons présenté l'organigramme d'accueil de l'ENIEM ;
- c- Entretien et distribution des questionnaires :** Nous avons parlé avec le chef de service RH, il nous a donné plusieurs informations concernant les pratiques de la GRH, les avantages sociaux et nous avons laissé un questionnaire à remplir (*annexe 01*) ;
- d- Distribution des questionnaires :** Selon le choix de l'échantillon, nous avons distribué 20 questionnaires pour les cadres, 20 questionnaires pour les agents de maîtrise et nous avons fait un entretien direct (*face à face*) avec 60 agents d'exécution (*annexe 02*) ;

**e- Récupération des questionnaires :** Nous avons récupéré les questionnaires distribués au près des cadres et les agents de maîtrise, et aussi le questionnaire de chef de service RH ;

**f- Analyse des résultats obtenus :** Nous avons analysé tous les résultats de l'enquête, et nous avons diagnostiqué la situation de l'entreprise. Et à chaque fois que nous remarquons un manque on se déplace pour des clarifications et des explications.

## **2. Les objectifs**

### **2.1. Les objectifs généraux**

Notre étude a pour objectif de réaliser un audit social au sein de l'entreprise, afin de montrer que l'audit social est un outil non négligeable de prise de décision pour le développement social, économique et organisationnel de l'entreprise.

### **2.2. Les objectifs spécifiques**

Notre étude vise essentiellement les objectifs suivants :

- Recueillir les informations sur la gestion sociale de l'entreprise ;
- Evaluer le degré de gravité de taux d'absentéisme ;
- Diagnostiquer les causes de ce phénomène ;
- Présenter une série de commentaires, réflexions, et propositions qui permettent d'engager des améliorations ;
- Attirer l'attention des responsables sur l'importance de l'audit social.

## **3. Les résultats de l'enquête**

Pour les fins de notre étude nous avons choisi de mener deux enquêtes par questionnaires qui nous paraissent les plus appropriées à notre question de recherche : Une, près du chef de service des ressources humaines (*annexe 01*) de l'unité cuisson qui nous a accordé son temps pour répondre à nos questions selon cinq phases :

- **Phase I :** Les informations générales sur le chef de service du service ressources humaines ;
- **Phase II :** Informations liées à l'absentéisme ;
- **Phase III :** Les pratiques de gestion des ressources humaines ;
- **Phase IV :** La pratique de l'audit au sein de l'entreprise ;
- **Phase V :** La performance de l'entreprise ;

Et une autre enquête, près des cadres, des agents de maîtrise et les agents d'exécution (*annexe 02*).

### 3.1. Les réponses requises d'après le questionnaire avec le chef de service de département ressources humaines de l'unité cuisson : (annexe 01)

**Phase I :** Les informations générales sur le chef de service du service ressources humaines :

**1. Quel poste occupez-vous au sein de votre entreprise ?**

Responsable de service ressources humaines de l'unité cuisson.

**2. Veuillez indiquer la tranche d'âge à laquelle vous appartenez :**

De 30 à 39 ans.

**3. Veuillez indiquer quel est votre niveau de formation :**

Diplôme universitaire.

**4. Votre formation est :**

De \_\_\_\_\_ type \_\_\_\_\_ gestionnaire

**Phase II :** Informations liées à l'absentéisme :

**1. Selon vous c'est quoi l'absentéisme ? Autrement dit comment définissez-vous l'absentéisme ?**

L'absentéisme c'est un phénomène qui veut dire un travailleur qui ne se présente pas à son poste de travail.

Effectivement le phénomène d'absentéisme signifie le non présence physique d'une personne inscrite à l'effectif de l'organisation.

Cette absence peut être :

- Retard (*quelques minutes ou quelques heures*) ;
- Absence (*journée entière ou plus d'une journée*) ;
- Absence autorisé avec solde ;
- Absence autorisé sans solde ;
- Absence liée aux maladies.

**2. Quels sont les types d'absentéisme que vous fréquentez dans votre entreprise ?**

Dans l'entreprise ENIEM, les absences les plus fréquentées selon le chef de service sont :

- Absence autorisé avec solde ;
- Absence autorisé sans solde ;
- Absence irrégulière.

**3. Quelles sont les causes de ce phénomène ?**

Les causes de ce phénomène sont multiples à savoir :

- Maladie ;
- Urgence ;

- Fêtes ;
- Décès ;
- Accidents de travail ;
- Manque de transport ;
- Neige ;
- Fermetures des routes.

**4. Quelles sont les causes des accidents de travail ?**

Les causes d'accidents de travail sont diverses :

- Fatigue (*peut-être dû au mauvais aménagement des horaires de travail*) ;
- Le stress qui conduit au manque de concentration ;
- Maladie (*malgré que l'employé est malade, mais il se présente à son poste de travail ce qui engendre la fatigue, le stress et le manque de concentration donc automatiquement il est exposé aux accidents de travail*) ;
- Ancienneté de quelques équipements ;
- Distance entre le lieu de résidence de l'employé et son lieu de travail (*la longue distance de trajet engendre l'arrivée des employés en retard, ce qui les oblige à accélérer leur cadence de travail pour compenser le retard, et ce, provoque le manque de précaution par la suite des accidents de travail*).

**5. Comment calculez-vous le taux d'absentéisme, les durées d'absentéisme, et comment vous interprétez les résultats ?**

$$\text{Le taux d'absentéisme} = \frac{\text{le nombres d'heures d'absences}}{\text{le nombres d'heures théoriques de travailles}} \times \frac{1}{100}$$

**Interprétation :**

- 1 à 5% taux d'absentéisme faible.
- 5 à 10% taux d'absentéisme important.
- Plus de 10% il faut vraiment faire appel à un auditeur.

**6. Quels sont les coûts générés par l'absentéisme ?**

- Retard dans la production (*le non réalisation des prévisions des unités de productions*) ;
- Le non satisfaction des clients (*retard de livraison pour les commandes des clients*) ;
- Coût de remplacement (*paiement des heures supplémentaires pour les présents afin de compenser les retards*) ;
- Coût de formation (*former d'autres employés ou des nouveaux recrutés pour répondre au besoin de poste*).



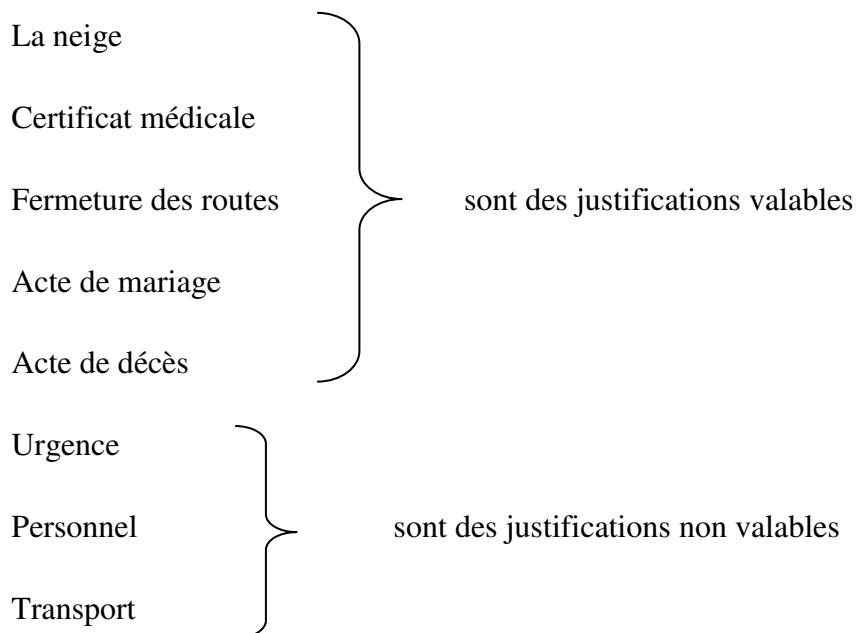
**7. Quelles sont les types d'absences les plus couteuses pour votre entreprise ?**

Toutes les absences sont couteuses, mais les plus couteuses sont les absences autorisées avec solde.

Effectivement sont les absences les plus couteuses car l'entreprise assure le paiement de la personne absente plus les coûts des heures supplémentaires ou les coûts de remplacement.

**8. Quels sont les motifs de justification ?**

D'abord il faut dire qu'il y a des absences justifiées et d'autres non, et bien sur chaque travailleur à sa propre justification par exemple :



Les justifications valables peuvent être rémunérer par l'entreprise, mais sans le panier et le transport.

Les justifications non valables ne peuvent pas être rémunérer.

**9. En tant que chef de service de département ressources humaines, quels sont les recommandations que vous proposez afin de diminuer le taux d'absentéisme ?**

Il faut mettre en place tous les moyens nécessaires dont le travailleur a besoin afin d'éviter de s'absenter.

Il faut améliorer les conditions de travail que les employés revendiquent comme :

- Manque d'éclairage ;
- Manque d'aération ;
- Manque d'hygiène, sanitaires et douches ;
- L'absence de moyens (*gants, tenues, masques...*) même s'ils sont obligatoires sur papier.

**10. Quelle démarche développée pour mobiliser les acteurs ?**

- La sensibilisation par la communication ;
- Le rappel des objectifs ;
- L'affichage de taux d'absentéisme ;
- L'amélioration des conditions de travail.

L'entreprise ENIEM est face à un phénomène d'absentéisme qui est considéré très dangereux s'il dépasse le seuil de signification, dans cette mesure l'entreprise doit mettre en place toutes les corrections possibles afin de le réduire et d'augmenter la productivité des employés, et comme suggestion proposée par certains ouvriers sont :

- Le non-négligence de la sécurité ;
- La propreté ;
- L'éclairage ;
- L'aération ;
- L'écoute des ouvriers par les supérieurs.

**Phase III :** Les pratiques de gestion des ressources humaines :

**1. L'évaluation de la performance de l'employé portée par le superviseur se fait chaque :**

Selon le chef de service RH, l'évaluation de l'employé se fait une fois par année afin de pouvoir déterminer :

- Les besoins de l'employé en termes de formation ;
- Les besoins de l'employé individuel ;
- Leurs revendications.

L'entreprise ENIEM fait l'entretien d'évaluation pour les employés chaque année, mais de préférence de le faire chaque semestre afin de pouvoir développer la communication qui est un facteur très important.

**2. Appliquez-vous le partage des gains basé sur l'efficacité de l'employé ?**

✓      Oui     

Non     

Le chef de service nous a donné une réponse positive pour le partage des gains sur l'efficacité de l'employé, et il a ajouté que c'est une pratique très significative et importante dans la motivation des employés, et ce, contribue à l'atteinte des objectifs fixés.

**3. L'octroi de primes individuelles pour les employés les plus performants ?**✓ Oui Non 

La réponse par OUI explique qu'il ya une rémunération individuelle pour les employés les plus performants sous forme des primes, cela semble très important pour la présence régulière des employés.

**4. Les avantages sociaux existent-ils au sein de votre entreprise ?**✓ Oui Non 

L'entreprise ENIEM offre à ses collaborateurs des avantages sociaux à savoir une part de salaire pour le panier et une autre part pour le transport, ces derniers aident l'entreprise à fidéliser ses employés.

Aussi, selon le chef de service, l'entreprise ENIEM offre d'autres avantages qui sont :

- La facilité de paiement des électroménagers ;
- La promotion de fin d'année des électroménagers quand les objectifs sont réalisés plus que les prévisions ;
- La distribution des affaires scolaire à la rentrée de chaque année pour les employés qui ont des enfants.

**5. Utilisez-vous des programmes de formation spécifiques permettant aux employés de remplir les exigences de leur poste et de répondre aux besoins future ?**✓ Oui Non 

Selon le chef de service, il est obligatoire de faire des formations pour les employés pour les informer sur le travail confié à eux.

**6. Quand vous optez pour une nouvelle stratégie (*nouveau produit, nouvelle machines...*), assurez-vous des formations pour votre personnel ?**✓ Oui Non

D'après le chef de service, les formations ce fait obligatoirement afin d'assurer une bonne transmission d'information sur les nouvelles stratégies et sur les processus de fabrication de nouveau produit, cela peut permettre à l'entreprise un bon niveau de formation pour ses ouvriers.

**7. Quelles sont ces formations ? Ces formations sont faites à l'interne ou à l'externe ?**

Selon la réponse de chef de service, les formations ce faites selon le besoin de chaque employé et selon sa catégorie socioprofessionnelle.

Certaines formations ce faites à l'interne de l'entreprise par des agents spécialisés dans la formation et l'orientation, et d'autres formations sont faites à l'externe de l'entreprise.

**8. La résolution des problèmes dans votre société se fait à travers**

- ✓ a. cellules syndicale
- ✓ b. administrativement
- c. autres.....

Le chef de service à mentionner qu'il n'y a pas beaucoup de problèmes au sein de l'entreprise, et si il y a, leurs résolution se fait à travers les deux propositions motionnées, mais dans la pluparts des cas se règlent administrativement.

**9. Est-ce-que vous partagez avec les employés les informations relatives aux décisions stratégiques (par exemple la planification stratégique, la mise en œuvre de la technologie, etc.) ?**

- ✓ Oui
- Non
- ✓ **Si oui à quel degré :**
  - Très informés
  - Informés
  - ✓ Peu informés

Notre analyse indique que les informations relatives aux décisions stratégiques ne sont pas vraiment divulguées pour tous le personnel de l'entreprise, elles sont divulguées uniquement pour les dirigeants et les responsables de l'entreprise, mais pour les autres agents le chef de service estime que ce sont des informations confidentielles qu'il ne faut pas divulguées trop tôt par peur de leurs concurrents.

**10. Est-ce-que vous partagez avec les employés les informations relatives aux nouveaux produits ou services offerts ?**

✓ Oui

Non

✓ **Si oui à quel degré :**

✓ Très informés

Informés

Peu informés

L'entreprise informe ses employés sur les nouveaux produits lancés ou à lancer, le chef de service nous à confirmer que, plus ce genre d'information est divulgué, c'est mieux pour les employés afin qu'ils reçoivent une information correcte, et aussi c'est un avantage pour l'entreprise de divulgué ce genre d'information afin d'éviter toutes déviations.

**11. Est-ce-que vous partagez avec les employés les informations financières (par exemple les rapports annuels, les résultats périodiques, etc.) ?**

Oui

✓ Non

✓ **Si oui à quel degré :**

Très informés

Informés

Peu informés

Les informations financières ne sont pas divulguées, car ce sont des informations confidentielles.

**12. Est-ce-que vous partagez avec les employés les informations relatives à la concurrence ?**

✓ Oui

Non

✓ **Si oui à quel degré :**

✓ Très informés

Informés

Peu informés

Selon le chef de service, c'est dans intérêt général d'informer tous le personnel de l'entreprise sur la concurrence pour qu'ils prennent conscience de la position de l'entreprise.

Dans cette troisième phase du questionnaire, on remarque que l'entreprise donne une grande importance pour la gestion des ressources humaines, et ce, d'après les réponses par OUI de la plupart des questions importantes posées pour le chef de service.

**Phase IV :** La pratique de l'audit au sein de l'entreprise

**1. Existe-t-il un service d'audit au sein de votre entreprise ?**

✓ Oui

Non

D'après la réponse positive on constate qu'il existe un audit au sein de l'entreprise ENIEM.

**2. Est-ce que vous pratiquez de l'audit interne au sein de votre entreprise ?**

✓ Oui

Non

✓ **Si oui :**

Chaque mois

✓ Chaque trimestre

Chaque année

Selon le chef de service l'entreprise pratique l'audit interne chaque trimestre, cet audit étudie toutes les fonctions de l'entreprise.

**3. Comment jugez-vous la pratique de l'audit de la fonction RH, et quelle est son intérêt selon vous ?**

✓ Important

Peu important

Pas du tout important

Son intérêt : la pratique de l'audit de la fonction RH nous permet de bien gérer nos ressources humaines, et nous permet aussi d'identifier tous les dysfonctionnements et les écarts relatifs à ce domaine, afin de les corriger et de réaliser nos objectifs.

Le chef de service nous montre l'intérêt et l'importance de la pratique de l'audit social, ce qui confirme notre première hypothèse : *L'audit social est un levier d'amélioration de la performance sociale de l'entreprise.*

**4. Est-ce que vous suivez les recommandations proposées pas l'auditeur ?**✓      Oui      Non      

Le suivi de ces recommandations est nécessaire, car va permettre à l'ENIEM d'analyser et de corriger toutes les anomalies détectées afin de les éviter prochainement.

**5. Quelles recommandations jugez-vous plus importantes et plus efficaces pour votre le domaine RH ?**

- Celles relatives au recrutement ;
- Celles relatives au choix des candidats ;
- Celles relatives aux entretiens ;
- Celles relatives aux avantages sociaux ;
- Celles relatives aux taux d'absentéisme ;
- Celles relatives à la gestion de la paie ;
- Celles relatives à la gestion sociale ;
- Le suivi individuel des personnes qui s'absentent régulièrement ;
- Celles relatives à la motivation ;
- Calles relatives à la sensibilisation.

Dans cette phase le chef de service nous a confirmé qu'il y a une pratique de l'audit au sein de l'entreprise, et l'audit relative à certains procédures RH se fait chaque trimestre, le suivi des recommandations de l'auditeur permettent la réduction des anomalies et la réalisation des objectifs.

**Phase V : La performance de l'entreprise**

*En comparaison avec vos concurrents, comment évaluez-vous.....*

**1. Le degré de satisfaction de vos employés ?**Tout à fait satisfait      ✓      Satisfaits      Neutres      Peu satisfaits      Pas du tout satisfaits      

La satisfaction des salariés au sein de l'entreprise ENIEM est un indicateur de bonne gestion sociale.

## CHAPITRE 3 : Etude empirique d'absentéisme, cas de l'ENIEM

### 2. Le taux d'absentéisme de vos employés ?

- Très important
- Important
- Plutôt important
- ✓ Peu important
- Pas du tout important

**Tableau N° 04: Evolution de taux d'absentéisme.**

Années	2015	2016	2017
Taux	5,09%	4,41%	4,27%

Source : Documents ENIEM.

D'après la réponse de chef de service le taux d'absentéisme est peu important, et d'après les données de ce tableau nous avons remarqué que le taux d'absentéisme diminue, ce qu'explique la bonne gestion des ressources humaines, et d'après cette analyse on peut dire que notre hypothèse qui est « *L'efficacité de la gestion des ressources humaines contribue à la réduction de taux d'absentéisme* » est confirmée.

### 3. La productivité de vos employés ?

- Très productifs
- ✓ Productifs
- Plutôt productifs
- Peu productifs
- Pas du tout productifs

**Tableau N° 05: Evolution des unités produites de l'unité cuisson.**

Années	2015	2016	2017
Unités produite	1110	1127	1207

Source : Documents ENIEM.

La productivité progresse d'une année à une autre, ce qu'explique le degré élevé de motivation et de satisfaction des employés.



### 4. Le degré de satisfaction de vos clients ?

- Tout à fait satisfait
- ✓ Satisfaits
- Neutres
- Peu satisfaits
- Pas du tout satisfaits

**Tableau N° 06: évolution des ventes de l'unité cuisson.**

Années	2015	2016	2017
Unités vendue	1097	1104	1187

Source : Documents ENIEM.

Du moment que la production et la commercialisation des produits de l'ENIEM augmente chaque année, cela explique la satisfaction de la clientèle par la qualité et le prix.

### 5. Votre rentabilité ?

- Très forte
- Forte
- ✓ Moyenne
- Faible
- Très faible

### 6. Votre marge de profit ?

- Très important
- Important
- ✓ Plutôt important
- Peu important
- Pas du tout important

Selon le chef de service RH, la rentabilité et la marge de profit de l'entreprise sont moyennes. Il nous a confirmé qu'ils sont inclus dans les objectifs essentiels à réalisées.

### 7. Votre degré d'innovation ?

- Très élevé
- ✓ Elevé
- Moyennement élevé
- Peu élevé
- Pas du tout élevé

**8. Votre degré de nouveauté de produits ?**Très élevé ✓ Elevé Moyennement élevé Peu élevé Pas du tout élevé 

D'après les réponses 7 et 8, nous avons constaté que l'entreprise est innovante et ce, afin de réaliser son objectif principal qui est de garder ces parts de marché, et face à la haute technologie et à l'environnement concurrentiel, elle doit lancer des nouveaux produits pour réaliser son objectif.

Le chef de service à ajouter : « *Nous sommes là pour s'améliorer dans notre travail, notre gestion, nos relations avec nos supérieurs et avec nos salariés, et leur satisfaction c'est notre précieux capital, c'est grâce à eux que nous sommes là aujourd'hui, et grâce à eux que l'entreprise ENIEM est présente, si nous sommes là aujourd'hui, c'est pour réaliser les objectifs de notre entreprise que je considère personnellement comme un refuge, ou autrement dit, ma maison, car je passe presque tout mon temps-là, et tous mes efforts sont consacrés à cette entreprise ; donc je veux dire qu'on est là pour sa performance globale et durable.* »

## CHAPITRE 3 : Etude empirique d'absentéisme, cas de l'ENIEM

### 3.2. Analyse et interprétation des résultats

Les résultats obtenus d'après le questionnaire (*annexe 02*) avec les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution :

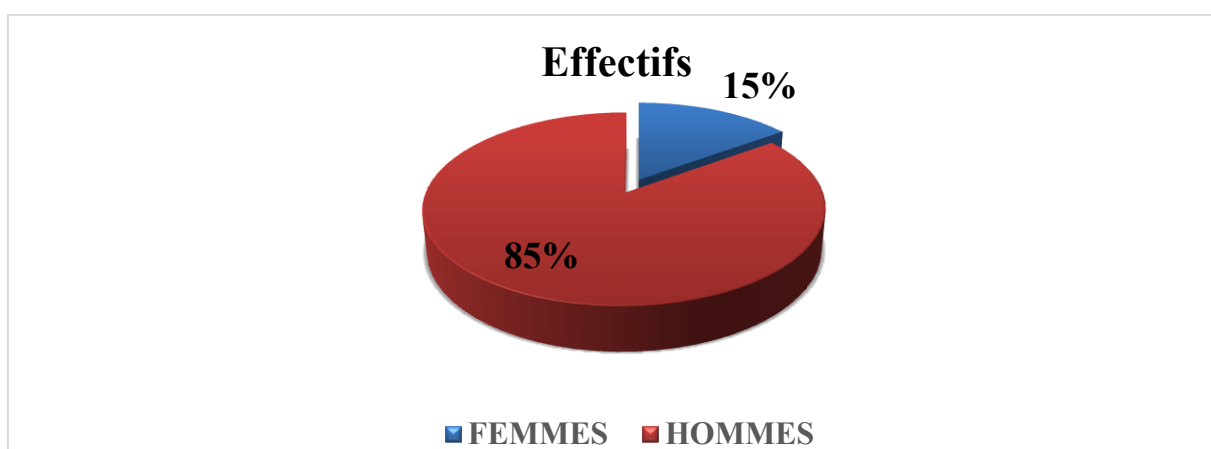
#### 3.2.1. Le sexe de la population d'étude

Tableau N° 07: La répartition de la population d'étude selon le sexe

Sexe	Hommes	Femmes	TOTAL
Effectifs	85	15	100
Pourcentage(%)	85%	15%	100%

Source : Etabli d'après les résultats de notre enquête.

Figure N°07 : Effectifs selon le sexe



Source : Etabli d'après les résultats de notre enquête.

D'après ce tableau et cette figure, nous remarquons que le sexe masculin représente 85% de notre population d'étude face à un pourcentage de 15% seulement pour le sexe féminin.

Le taux élevé de la catégorie masculine est dû à la nature du travail qui nécessite beaucoup plus d'efforts physique. De même les contraintes de navigation imposent des horaires irréguliers (*nuit, week-end...*) .

#### 3.2.2. Le statut professionnel de la population d'étude

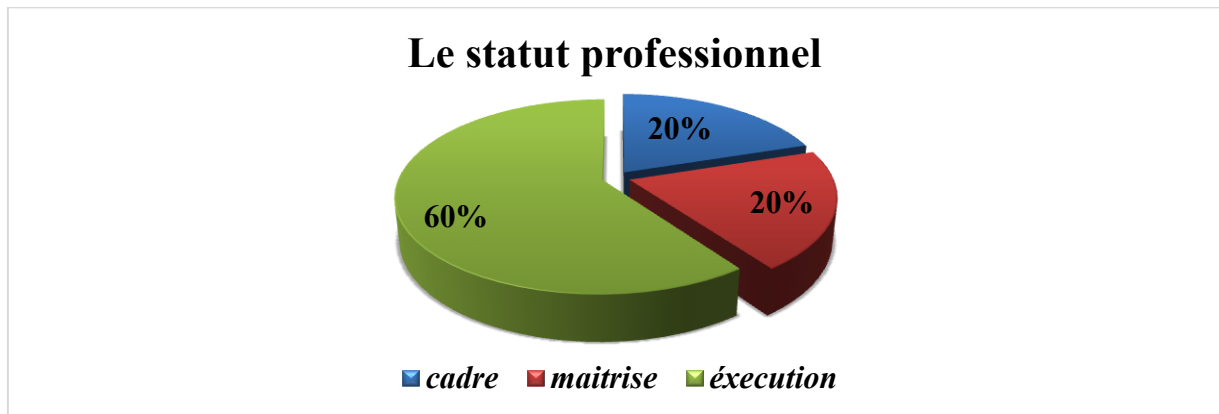
Tableau N°08 : La répartition de la population d'étude selon le statut professionnel.

Statut professionnel	Cadres	Maitrises	Exécutions	TOTAL
Effectifs	20	20	60	100
Pourcentage(%)	20%	20%	60%	100%

Source : Selon le choix de l'échantillon d'étude.

## CHAPITRE 3 : Etude empirique d'absentéisme, cas de l'ENIEM

**Figure N°08 : La répartition de la population d'étude selon le statut professionnel**



**Source :** Selon le choix de l'échantillon d'étude

Les données présentés dans ce tableau illustrent que 60% de notre population d'étude sont des agents d'exécution, suivis par les agents de maîtrise et les cadres qui représentent un taux de 20%. La majorité des salariées au sein de l'entreprise ENIEM sont des agents d'exécution, la multitude des postes et des tâches confiées à cette catégorie socioprofessionnelle est le besoin d'un effectif suffisant.

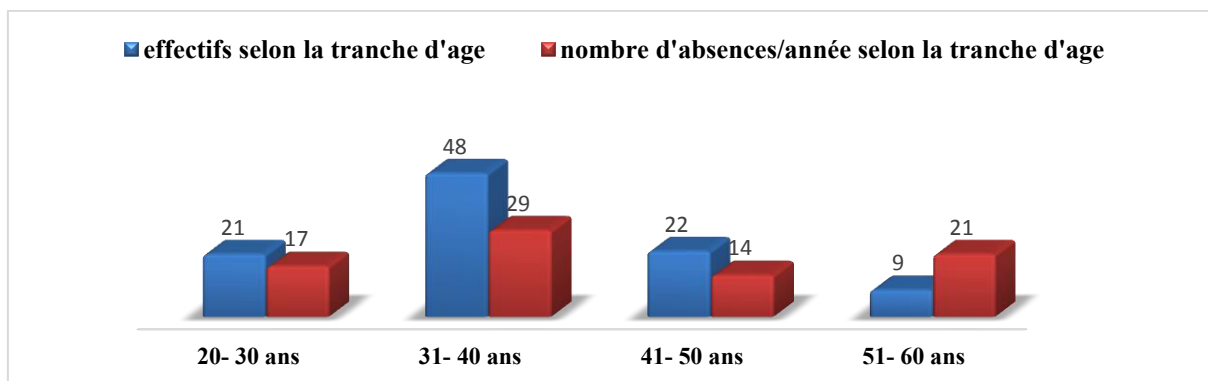
### 3.2.3. L'absentéisme et l'âge de la population d'étude

**Tableau n°09 : La répartition de la population d'étude selon la tranche d'âge et le nombre de jours d'absence par année pour chaque tranche.**

Catégorie d'âge	- 20 ans	20-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71 ans et plus	TOTAL
Effectifs	0	21	48	22	9	0	0	100
pourcentage%	00%	21%	48%	22%	9%	00%	00%	100%
Nombre de jours d'absence par année	0	17	29	14	21	0	0	81 jours par année

**Source :** Etabli d'après les résultats de notre enquête.

**Figure N°09 : La répartition de la population selon la tranche d'âge et le nombre de jours d'absence par année pour chaque tranche**



**Source :** Etablie d'après les résultats de notre enquête.

## CHAPITRE 3 : Etude empirique d'absentéisme, cas de l'ENIEM

Les catégories d'âges les plus représentées dans notre population d'étude sont celles qui se situent entre 31 et 40 ans avec un taux de 48%, et suivi de la catégorie de 41 et 50 ans avec 22%, suivi de 21% pour une population entre 20 et 30ans, et en dernière position, on trouve la catégorie d'âge entre 51 et 60 ans avec un pourcentage de 9%.

Concernant les catégories d'âges les plus importantes sont celles qui se situent entre 31 et 50ans, dû certainement aux efforts physiques demander ainsi que l'expérience exiger dans le domaine.

Nous remarquons dans la dernière ligne qui présente le nombre de jour d'absence par année que la catégorie d'âge entre 51 et 60ans est la plus absente avec un faible effectif mais un nombre important d'absences par année (*21 jours/année*) à cause de leur état de santé (*stress, maladies et maladies chroniques*), la seconde catégorie est celle située entre 31 et 40 ans aussi un nombre important d'absence, dû à la situation matrimoniale et au nombre d'enfants pris en charge. Les deux dernières catégories, entre 20 et 30 ans et 41 et 50ans ont un nombre d'absences moins important, cela est dû aux autres causes liées à l'absentéisme (*problème personnel, manque de transport, fermeture des routes, neige, fêtes, décès ...*).

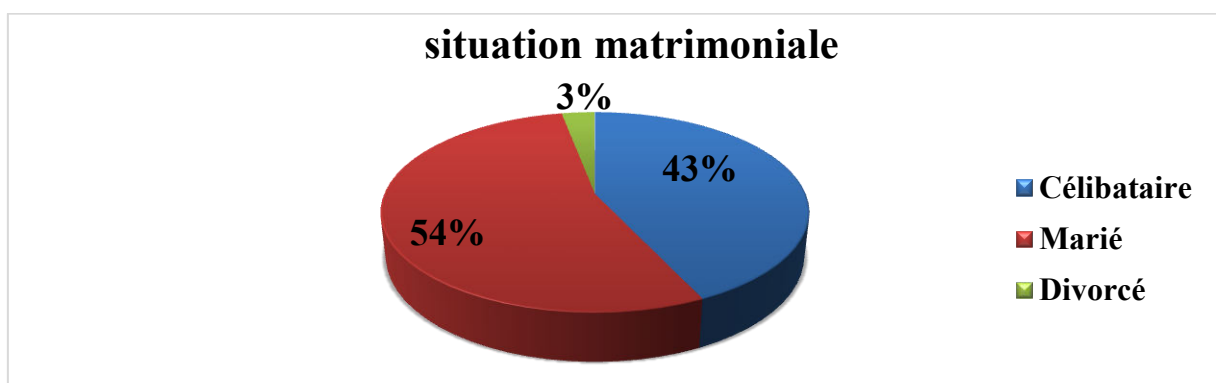
### 3.2.4. La situation matrimoniale de la population d'étude

Tableau N°10 : La répartition de la population d'étude selon la situation matrimoniale

Situation matrimoniale	Célibataire	Marié (e)	Divorcé (e)	Veuf /veuve	TOTAL
Effectifs	43	54	3	0	100
Pourcentage(%)	43%	54%	3%	0%	100%

Source :Etabli d'après les résultats de notre enquête.

Figure N°10 : La répartition de la population d'étude selon la situation matrimoniale



Source :Etabli à partir des résultats de notre enquête.

D'après les données relatives à ce tableau, on constate que 54% de nos enquêtés sont mariés, suivi de célibataires avec un pourcentage de 43% et des divorcé(e)s avec un pourcentage de 3%. On constate que les mariés dominent notre échantillon ce qui veut dire plus de charges familiales et plus de préoccupations et obligations vis-à-vis leur familles.

## CHAPITRE 3 : Etude empirique d'absentéisme, cas de l'ENIEM

### 3.2.4. Le niveau d'instruction de la population d'étude

Tableau N°11 : La répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Primaire	Secondaire	Lycée	Université	TOTAL
Effectifs	9	51	14	26	100
Pourcentage(%)	9%	51%	14%	26%	100%

Source : Etabli à partir des résultats de notre enquête.

Le tableau ci-dessus nous montre que 51 % des enquêtés ont un niveau secondaire avec un taux de 51 % tandis que le niveau universitaires représente 26 %, puis ceux du niveau lycée 14 % et en dernière position on a seulement 9 % de ceux qui ont un niveau primaire.

Le niveau secondaire est le plus élevé contrairement aux autres niveaux, comme les tâches que l'entreprise ENIEM propose sont beaucoup plus dans le domaine de la production et par conséquent ne nécessite pas un diplôme universitaire.

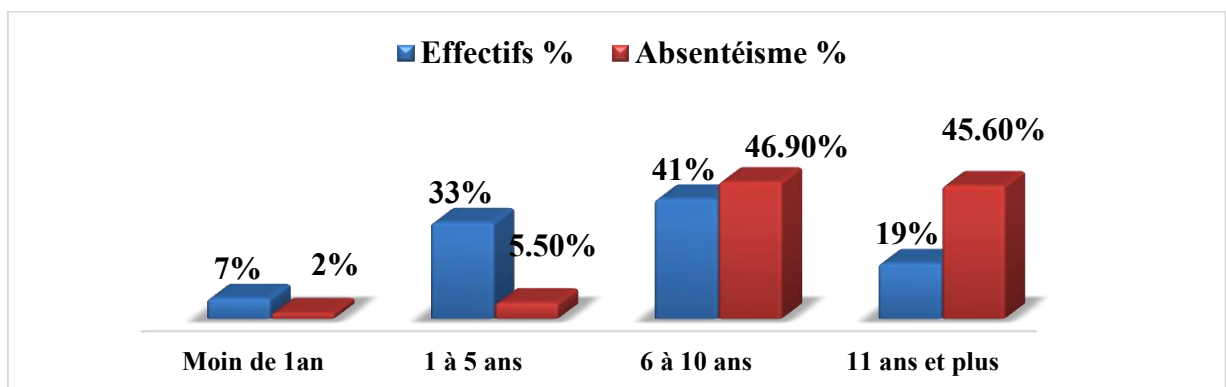
### 3.2.5. L'absentéisme et l'ancienneté pour chaque catégorie de la population d'étude

Tableau N°12 : La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise et le taux d'absentéisme pour chaque catégorie

Ancienneté et expérience	Moins de 1 an	1-5 ans	6-10 ans	11 et plus	TOTAL
Effectifs	7	33	41	19	100
Pourcentage(%)	7%	33%	41%	19%	100%
Taux d'absentéisme	2%	5.5%	46.9%	45.6%	100%

Source : Etabli d'après les résultats de notre enquête.

Figure N°11 : La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise et le taux d'absentéisme pour chaque catégorie



Source : Etabli d'après les résultats de notre enquête.

Ce tableau et cette figure illustrent que le pourcentage des enquêtés qui ont entre 06 et 10ans est plus élevé soit 41% par rapport à 33 % de ceux qui ont une ancienneté entre 01 et 05 ans et entre 19 % de ceux qui ont 11 ans et plus et en dernier seulement 7% de l'ensemble

## CHAPITRE 3 : Etude empirique d'absentéisme, cas de l'ENIEM

de nos enquêtés n'ont pas une grande ancienneté dans l'entreprise, dans ce cas là on peut dire que la plupart des enquêtés ont une expérience et cela peut être expliqué par rapport à l'ancienneté de l'entreprise ENIEM .

Mais aussi, nous remarquons que le taux d'absentéisme diffère d'une catégorie à une autre, seulement 2% pour les nouveaux recrutés, et 5,5% pour ceux de moins de 5ans, cela exprime la crainte de perdre le poste de travail, nous avons aussi remarqué dans la figure que le taux d'absentéisme se concentre sur les anciennetés, la catégorie des employés ayant de 6 a10 anse d'expérience avec 46.9%, et la catégorie de (11 ans et plus) avec 45,6%, ce sont des taux remarquables et cela est dû aux conditions de travail et à la non satisfaction par rapport au salaire.

### 3.2.6. L'état de santé de la population d'étude

**Tableau N°13 : La répartition de la population d'étude selon l'état de santé**

Etat de santé	Bonne santé	Maladie	Maladie chronique	TOTAL
effectifs	64	25	11	100
Pourcentage(%)	64%	25%	11%	100%

Source : Etabli d'après les résultats de notre enquête.

Ce tableau reflète la bonne santé de la plupart des enquêtés avec un taux remarquable de 64%, suivi d'un taux de 25% de ceux qui sujet des maladies, et un taux important de maladie chronique de 11% qu'il ne faut pas négliger car se sont les plus affrontés à l'absentéisme.

### 3.2.7. La distance de trajet de la population d'étude

**Tableau N °14 : La répartition de la population d'étude selon la distance de trajet**

Distance	Moins de 10 KM	10-20 KM	20-30 KM	30-40 KM	50 KM et plus	TOTAL
Nombres	11	17	36	23	13	100
%	11%	17%	36%	23%	13%	100%

Source :Etabli d'après les résultats de notre enquête.

Ce présent tableau nous présente la distance de trajet entre le lieu de résidence et l'entreprise ENIEM, les enquêtés qui se situent entre (20-30 km) atteignent un taux de 36% , suivi d'un taux de 23% pour les résidents qui se situent entre (30-40 km), et le taux de 13% pour ceux de 50 km et plus qu'il ne faut pas négliger mais plutôt il faut s'assurer des moyens de transport, et pour le reste des taux sont des résidents pas aussi loin de l'ENIEM donc ça ne pose pas de problème pour eux de se déplacer ni pour l'entreprise d'assurer les charge relative aux absences et/ou retard, contrairement aux autres.

## CHAPITRE 3 : Etude empirique d'absentéisme, cas de l'ENIEM

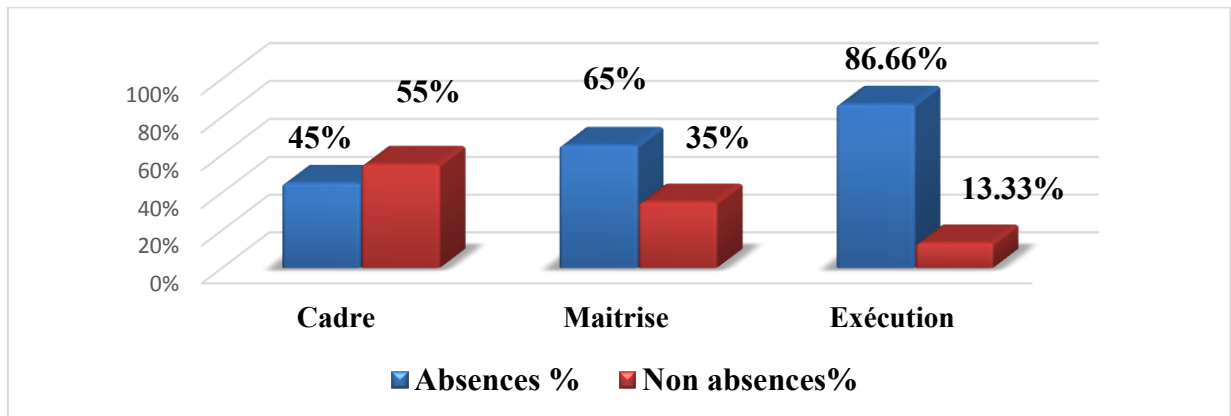
### 3.2.8. Les absences et le statut professionnel

Tableau N°15 : La relation entre les absences et le statut professionnel

Les absences Statut professionnel	Oui		Non		TOTAL	
	Nombres	%	Nombres	%	Nombres	%
Cadre	9	45%	11	55%	20	100%
Maitrise	13	65%	7	35%	20	100%
exécution	52	86.66%	8	13.33%	60	100%
TOTAL	74	74%	26	26%	100	100%

Source : Etabli d'après les résultats de notre enquête.

Figure N°12 : La relation entre les absences et le statut professionnel



Source : Etabli d'après les résultats de notre enquête.

De ce tableau nous avons remarqué que la majorité de nos enquêtés s'absentent, avec un pourcentage de 74%, suivi d'un taux de 26% de ceux qui ne s'absentent pas.

Nous avons remarqué également, que la répartition des réponses selon le statut professionnel n'est pas vraiment différente, car pour la première modalité de réponses on trouve que 86.66% de ceux qui s'absentent sont des agents d'exécution, puis les agents de maitrise avec un taux de 65%, et enfin 45% des cadres. Pour ce qui est de la deuxième modalité de réponses, on distingue que 55% des cadres ne se sont jamais absentés, puis les agents de maitrise avec 35%, et un taux de 13.33% des agents d'exécution, comme il est bien illustrer dans la figure.

On déduit qu'il existe un taux élevé des absences, et ce, pour les trois catégories socioprofessionnelles donc elles sont toutes concernées par ce phénomène avec des taux qui se rapprochent et à des causes différentes propres à chaque agents.



## CHAPITRE 3 : Etude empirique d'absentéisme, cas de l'ENIEM

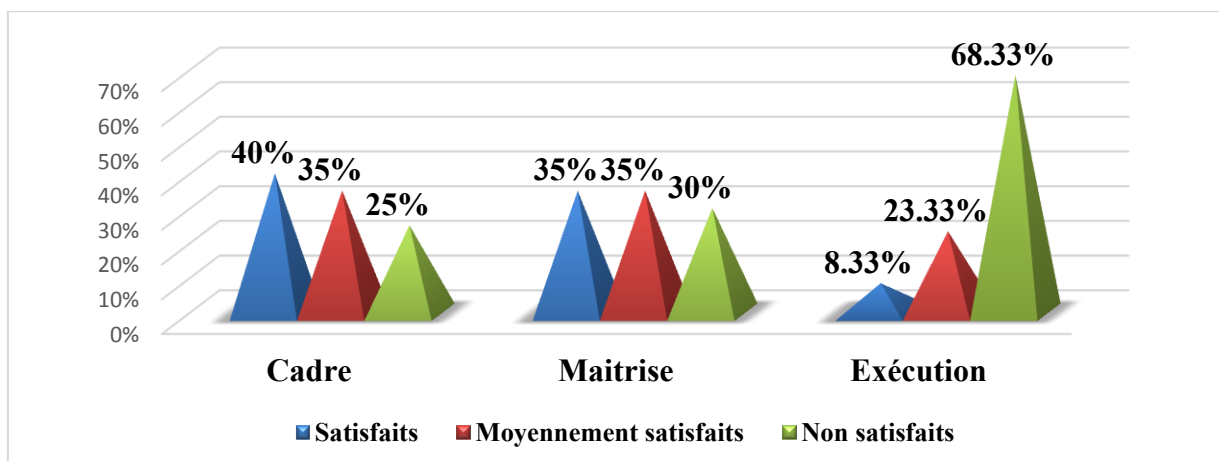
### 3.2.9. La satisfaction vis-à-vis du salaire et le statut professionnel

**Tableau N°16 : La relation entre la satisfaction vis-à-vis du salaire et le statut professionnel.**

Satisfaction du salaire	Oui		Moyennement		Non		TOTAL	
	Nombres	%	Nombres	%	Nombres	%	Nombres	%
<b>Statut professionnel</b>								
<b>Cadre</b>	8	40%	7	35%	5	25%	20	100%
<b>Maitrise</b>	7	35%	7	35%	6	30%	20	100%
<b>exécution</b>	5	8.33%	14	23.33%	41	68.33%	60	100%
<b>TOTAL</b>	20	20%	28	28%	52	52%	100	100%

Source : Etabli d'après les résultats de notre enquête.

**Figure N°13 : La relation entre la satisfaction vis-à-vis du salaire et le statut professionnel**



Source : Etabli d'après les résultats de notre enquête.

D'après les résultats de ce tableau, nous avons constaté que la majorité de nos enquêtés soit 52% sont insatisfaits de leurs salaires, suivi de ceux qui le sont moyennement, représenté par un pourcentage de 28%, puis nous avons trouvé ceux qui estiment être satisfaits de leurs revenus mensuels avec un taux de 20% de notre population d'étude.

Nous avons remarqué aussi dans la figure, que la répartition des réponses selon le statut professionnel est différente, car la majorité de ceux qui sont insatisfaits de leurs salaires sont les agents d'exécution avec un pourcentage de 68.33% et là, on peut dire que c'est la cause principale de l'absentéisme de cette catégorie, puis les agents de maitrise avec 30% et enfin les cadres avec 25%. Et pour la première modalité de réponse relative à ceux qui sont

## CHAPITRE 3 : Etude empirique d'absentéisme, cas de l'ENIEM

satisfaits du salaire, on sélectionne en première position les cadres avec 40%, en deuxième position les agents de maîtrise relatif à 35% et en dernière position les agents d'exécution avec seulement 8.33% et ils sont les célibataires. Pour ceux qui sont moyennement satisfaits, les résultats se présentent comme suit ; 35% pour les cadres et les agents de maîtrise, suivi des agents d'exécution avec 23.33%.

En analysant ces résultats, on déduit que l'insatisfaction de la majorité des salariés surtout par la catégorie d'exécution, revient au fait que leur grille de salaire n'est pas équivalente à la nature et la pénibilité de leur travail.

Donc là, comme recommandation, il faut revoir leur grille de salaire par le gestionnaire de paie, et cette action se définit comme une motivation pour les salariés, et à partir de là le taux d'absentéisme peut diminuer.

### 3.2.10. La satisfaction vis-à-vis des conditions de travail et le statut professionnel

**Tableau N°17 :La relation entre la satisfaction vis-à-vis des conditions de travail et le statut professionnel**

satisfaction par apport au Conditions de travail	Oui		Un peu		Non		TOTAL	
	nombres	%	nombres	%	nombres	%	nombres	%
<b>Statut professionnel</b>								
<b>Cadre</b>	9	45%	8	40%	3	15%	20	100%
<b>Maitrise</b>	8	40%	8	40%	4	20%	20	100%
<b>exécution</b>	35	58.33%	19	31.66%	6	10%	60	100%
<b>TOTAL</b>	52	52%	35	35%	13	13%	100	100%

Source : D'après les résultats de notre enquête.

Ce tableau nous montre que la majorité de nos enquêtés sont satisfaits des conditions de travail, et ce, avec un pourcentage de 52%, suivi de 35% de ceux qui jugent l'être un peu, ensuite 13% de ceux qui sont insatisfaits.

La majorité des enquêtés qui sont satisfaits des conditions de travail sont les agents d'exécution avec 58.33% suivi des cadres 45%, puis les agents de maîtrise avec 40%. Pour ceux qui sont un peu satisfaits, on a 40% des agents de maîtrise, 40% des cadres et enfin les agents d'exécution avec un taux de 31.66%.En ce qui concerne des enquêtés insatisfaits, on a les agents de maîtrise avec 20%, les cadres 15%, et les agents d'exécution avec 10%.

## CHAPITRE 3 : Etude empirique d'absentéisme, cas de l'ENIEM

Nous avons déduit que la majorité de nos enquêtés sont satisfaits des conditions de travail au sein de leur entreprise, car cette dernière leur offre tous les moyens qu'il faut. Elle met en leur disposition des avantages sociaux que le chef de service RH a précédemment précisé, aussi il a mentionné que le taux d'absentéisme n'est pas important malgré que nous avons constaté dans le tableau président l'insatisfaction par rapport au salaire et 74% de la population est exposé à ce phénomène, puisque les conditions de travail sont manifestés, c'est tout ce qui motive les salariés, et ce, indique qu'il y a une gestion des ressources humaines dans cette entreprise, ce qui contribue à la diminution de taux d'absentéisme, donc à partir de là on peut affirmer notre deuxième hypothèse qui est : *L'efficacité de la gestion des ressources humaines contribue à la réduction de taux d'absentéisme.*

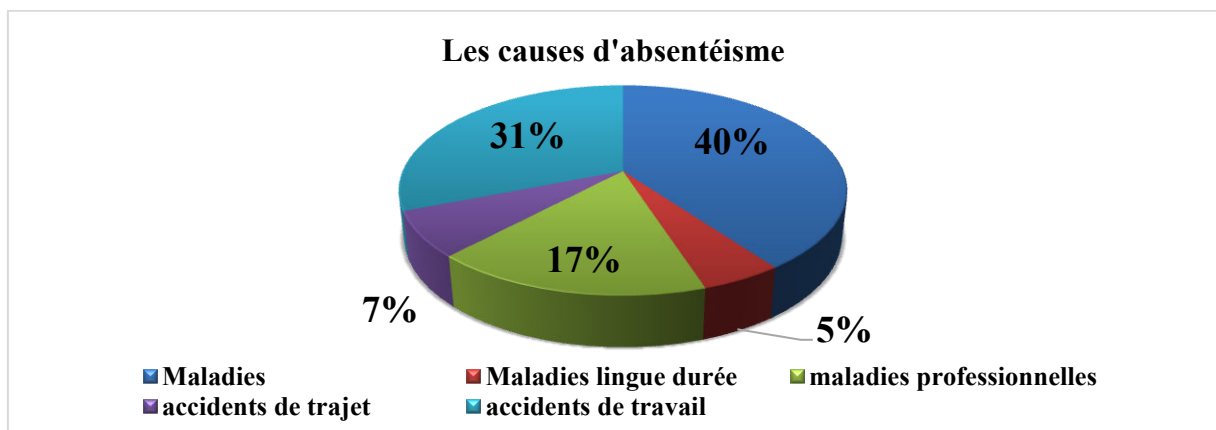
### 3.2.11. Les causes des absences d'effectif

Tableau n°18 : La répartition d'effectif selon les causes de leurs absences.

Causes	Maladies	Maladies longue durée	Maladies professionnelle	Accidents de trajet	Accidents de travail	total
Effectifs	40	5	17	7	31	100
Pourcentage(%)	40%	5%	17%	7%	31%	100%

Source : D'après les résultats de notre enquête.

Figure N°14 : La répartition de la population selon les causes de leurs absences



Source : Etabli d'après les résultats de notre enquête.

D'après les résultats de notre enquête, et comme les données de tableau et la figure montrent, un taux de 40% d'absence dû aux maladies, suivi de 31% d'absences causés par les accidents de travail qu'il ne faut jamais négliger et prendre en considération les précautions nécessaires afin de diminuer ce taux. Un taux aussi important de maladies professionnelles qu'est de 17%, dans ce cas là l'entreprise ENIEM doit prendre en considération les risques dont les agents sont exposés (*chimiques et surtout physique*). Un taux de 5% d'absences dû

## CHAPITRE 3 : Etude empirique d'absentéisme, cas de l'ENIEM

---

aux maladies de longue durée semble moins important et aussi celui de 7% d'accidents de trajet.

### 5. Synthèse des résultats de l'enquête

Cette enquête avait pour but de vérifier l'impact de pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale de l'entreprise.

Notre échantillon de mesure contenait des cadres, des agents de maîtrise, des agents d'exécution et le chef de service ressources humaines de l'unité cuisson.

A partir des différentes observations des réponses des enquêtés, nous constatons qu'il existe des pratiques de GRH au sein de l'entreprise.

Après avoir analysé les résultats de notre technique relative au questionnaire, on va procéder à la vérification de nos deux hypothèses.

- **1<sup>ère</sup> hypothèse :** l'audit social est un levier d'amélioration de la performance sociale de l'entreprise.

D'après les réponses de chef de service RH à nos questions relatives à la pratique de GRH et de l'audit, nous constatons que l'ENIEM donne une importance significative à la pratique de l'audit social, et elle le considère comme un dispositif très important car il contribue à l'amélioration de la GRH par le suivi des recommandations de l'auditeur social, c'est ce qui conduit à l'augmentation de la performance sociale et par la suite la performance globale.

En reliant tout cela à notre hypothèse, on déduit qu'elle est confirmée.

- **2<sup>ème</sup> hypothèse :** l'efficacité de la gestion des ressources humaines contribue à la réduction de taux d'absentéisme.

En se référant aux données recueillies de nos enquêtés, on déduit que la majorité sont concernés par le phénomène d'absentéisme avec un taux important qui est de 74% de l'ensemble des trois catégories socioprofessionnelles.

Et en se référant à la réponse de chef de service RH qui considère le taux d'absentéisme est moins important dans l'entreprise, et ce, à travers la satisfaction des employés et la présence des avantages sociaux flexibles, et aussi les données du tableau n°17 montre que 52% des employés sont satisfaits par les conditions de travail et avec 58.33% de la catégorie des agents d'exécution, ce qui indique qu'il existe une gestion des ressources humaines efficace et c'est pour cela le taux d'absentéisme semble peu important dans l'entreprise ENIEM.

En relation avec notre hypothèse toutes ces déductions la confirment.

## **CHAPITRE 3 : Etude empirique d'absentéisme, cas de l'ENIEM**

---

### **Conclusion**

A la lumière de tout ce qui a été mis en évidence et après les résultats obtenus aux cours de notre recherche, il ressort que d'un côté toute entreprise rencontre le phénomène d'absentéisme, et ce dû à l'insatisfaction professionnelle des salariés vis-à-vis du revenu, de la situation matrimoniale où on déduit que c'est la plupart des mariés qui s'absentent parce qu'ils ont une conjointe et des enfants en charge. D'un autre côté nous avons constaté une maîtrise de gestion des ressources humaines et la pratique efficace de l'audit social contribue à la diminution de ce taux d'absentéisme.

Suite à nos données recueillies, il ressort que les responsables de toute entreprise se doivent de veiller à ce que l'ouvrier soit satisfait et motivé dans son lieu de travail, et ce, sur tous les plans.

Pour clôturer notre travail, il s'avère important de rappeler que L'absentéisme est la manifestation d'une réalité contrastée. Il comporte plusieurs aspects : administratifs, économiques, sociaux et sanitaires. Les éléments subjectifs ne peuvent à eux seuls aider à comprendre et agir sur un phénomène aussi complexe et dont les clés d'analyse sont à rechercher fondamentalement dans la nature du travail et son organisation. Ainsi, l'absentéisme est révélateur du fonctionnement de l'organisation, de l'attrait de celle-ci pour les salariés, mais aussi de l'état de santé global d'une population donnée et de ses caractéristiques (*âge, sexe, ancienneté, catégorie, etc.*).

L'absentéisme est synonyme de souffrance au travail, pour l'employeur, il est également une lourde charge : 1% d'absentéisme représente, pour l'entreprise, un coût équivalent à 1,87% de sa masse salariale. L'absentéisme est donc bien plus qu'un indicateur de climat social : C'est un indicateur de performance. Or, livrés de manière abrupte, les chiffres de l'absentéisme se prêtent à toutes les interprétations et polémiques : Trop de stress, trop de pression, pas assez d'implication... L'objectif de l'audit : y voir clair et créer un diagnostic incontestable pour battre en brèche les idées préconçues et pouvoir passer l'action de correction.

Dans ce sens, tout au long de cette recherche, nous avons essayé de montrer la relation existante entre l'audit social et son apport aux ressources humaines et l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise.

Au terme de notre travail intitulé « l'impact de l'audit social à la réduction de taux d'absentéisme et à l'amélioration de la performance social de l'entreprise » cas d'ENIEM d'Oued Aïssi, nous avons l'occasion d'étudier les différents facteurs qui conduisent le personnel à s'absenter. Nous avons essayé ensuite de la transposer à la fonction ressources humaines d'ENIEM pour pouvoir évaluer la performance de sa politique sociale. Nous avons ainsi confirmé nos hypothèses de recherche qui sont :

1. « *L'audit social est un levier d'amélioration de la performance social de l'entreprise* » ;
2. « *L'efficacité de la gestion des ressources humaines contribue à la réduction de taux d'absentéisme* ».

En principe, l'analyse de la première hypothèse nous a éclairé que l'audit social est un dispositif essentiel au management des entreprises. Grâce à sa démarche rigoureuse, nous avons réussi à soulever les dysfonctionnements et les menaces sociales qui pèsent sur les projets de développement de l'ENIEM. La recherche de leurs causes a découlé sur des recommandations permettant de les corriger dans le souci d'aboutir à une meilleure atteinte des objectifs.

Quant à la deuxième hypothèse, celle-ci nous éclaire l'efficacité de la gestion des ressources humaines vu qu'elle permet de détecter des anomalies, ainsi à diminuer le taux d'absentéisme.

Les résultats ressortis dans notre audit nous indiquent que l'entreprise nationale des industries de l'électroménager tend à réduire le taux d'absentéisme qui est l'un des principaux indicateurs de performance humaine, et cela à travers les politiques adoptées en terme de : système de pilotage social ,recrutement, formation, rémunération .

L'audit social représente un outil au service de la performance globale ; il permet d'évaluer le climat social actuel et ses conséquences sur la performance globale dans l'entreprise. Réaliser un audit social c'est tout d'abord évaluer le niveau d'adhésion des collaborateurs aux objectifs et stratégies de l'entreprise.

Quoiqu'il en soit, l'absentéisme est une thématique majeure des Ressources Humaines, que les organisations doivent considérer sur le long terme, mais surtout dans une optique dynamique. La maîtrise de l'absentéisme est une action difficile mais nécessaire puisqu'elle vise à la fois la stabilité des agents et la bonne gestion d'ENIEM. Les actions correctives et préventives doivent être appliquées sur le long terme pour porter leurs gains.

---

---

## Ouvrages

1. Absentéisme, Dimitri WEISS in « *Revue Française des affaires sociales* », 1979 Oct.Déc.
2. AGUILAR Michael, « *L'art de motiver* », éd Dunod, Paris, 2009.
3. Allouche. J. et al., « *Performances de l'entreprise et GRH* », *Entreprise et Personnel*, n° 238, 2003.
4. AUBERT Nicole, *Diriger et motiver (art et pratique de management)*, éd d'organisation, 1996-2002.
5. BERTIN (E), *Audit interne : enjeux et pratique à l'international*. Edition d'organisation, Paris, 2007
6. BREARD Richard – PASTOR Pierre, *De l'individu à l'équipe (techniques et outils de management)*, éd Liaison, 1999
7. CANDAU, P. « *audit social. Méthodes et techniques pour un management efficace* », Edition VUIBERT, Poitiers-Ligugé, 1990.
8. CHARPENTIEF Pascal, « *Management et gestion des organisations* », Ed ARMAND COLIN, Paris, 2001
9. Charpentief Pascal, *Management et gestion des organisations*, Ed ARMAND COLIN, Paris, 2001
10. COURET A. IGALENS J., *L'audit social*, Editions PUF, Paris, 1994.
11. Daft, Richard. (1990). "Management", the Dryden Press, Orlando, FL.
12. Elton Mayo, « *les problèmes sociaux d'une civilisation industrielle* » paru à Harvard en 1945 et don le 4e chapitre est intitulé « *absentéisme et rotation du personnel* ».
13. FAYOL Henri, *Administration industrielle et générale*, éd ENAG, Paris, 1990
14. FENOUILLET Fabien, *La motivation*, éd Dunod, Paris.
15. FICHER Gustave-Nicola, *Traité de psychologie de la santé*, éd. Dunod, Paris, 2002,
16. FRASER, TS. « *Stress et satisfaction au travail* », éd Bureau International du Travail, Genève.
17. FREDDY Sisley « *l'audit social démarche et outils, audit de recrutement* » .
18. GRAWITZ Madeleine, *Les méthodes des sciences sociales*, Éd DALLOZ
19. Herzberg, *La crise des motivations*, PUF, 1994
20. IGALENS J, PERETTI J M, « *Audit social meilleures pratiques, méthodes et outils* » Edition Eyrolles, PARIS, 2008. 24. Jones ET Nicholson, in « *absence firmwork: itismeasurement and control* ».
21. Lorino P., *Méthodes et pratiques de la performance* (3e édition), Éditions d'Organisation, Paris, 2003.
22. Martocchio, Joseph J. ET Jimeno, Diana I. (2003) Employee absenteeism as an affective event. *Human Resource Management Review*,
23. MARTORY.B, « *Contrôle de gestion sociale* », Edition Vuibert, Paris, 2009.



- 24 MONNEUSE DENIS, l'absentéisme au travail, ED ANFOR, Paris 2009.
- 25 Pierre Dubois ; in « *absentéisme ouvrier dans l'Industrie* », Revue Française des affaires sociales, Avril - juin 1977.
- 26 RENARD J (2010), théorie et pratique de l'audit interne, Eyrolles, 7<sup>émé</sup> édition.
- 27 ROUSSEL Patrice, Rémunération motivation et satisfaction au travail, éd Economica, Paris, 1996.
- 28 TREMBLAY Heidi, L'influence des caractéristiques de la main-d'œuvre sur l'absentéisme au travail, Mémoire de maîtrise, (M.SC), université de Montréal, juillet, 2007.
- 29 VATIER.R, *Audit de la gestion sociale*, Edition d'Organisation, Paris, 1988.
- 30 Y. Miossec et Y Clot, « *Le métier comme instrument en protection contre les risques psychosociaux au travail* », 2011/4, ISSN 0041-1868.

#### ✚ Articles de revues

1. BENRAISS Laila, « *L'absentéisme : phénomène à contrôler cas des entreprises Marocaines* », revue Française des affaires sociales n° 553, 1999.

#### ✚ Travaux universitaires (*thèses et mémoires*)

1. Gestion des Ressources Humaines, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2017.  
Format PDF disponible sur <http://www.univ-bejaia.dz/dspace/> (consulté le 28/09/2018).
2. MAHTOUT, Idir. « *Audit social : Outil au service de la performance des entreprises.*  
*Cas de la société de transport maritime des hydrocarbures (hyproc sc)* » mémoire de magister management des entreprises, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2017. Format PDF disponible sur <https://dl.ummtto.dz/handle/ummtto/1591> (consulté le 18/10/2018).

#### ✚ Articles et textes règlementaires (décrets, lois)

1. Article 46 & 55 de la loi du 21 avril 1990 relative à la relation individuelle de travail.
2. Article 54 A3 de la Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail modifiée et complétée au 11 janvier 1997.
3. <http://rh.sia-partners.com/>
4. <http://www.anact.fr/>

---

 **Webographie**

5. [https://www.doc-etudiant.fr /](https://www.doc-etudiant.fr/)
6. <https://www.lavieeco.com/>
7. **Institut Français de l'audit et du Contrôle Interne : [www.ifaci.com/](http://www.ifaci.com/)**
8. **Institut international de l'audit social : <http://www.auditsocial.net>**
9. **Organisation internationale de normalisation : [www.iso.org/](http://www.iso.org/)**

### *Liste des tableaux d'analyse statistique*

<b>N°</b>	<b>Titres des tableaux</b>	<b>pages</b>
<b>01</b>	La construction progressive de la notion d'audit social.	<b>07</b>
<b>02</b>	Structure des coûts de l'absentéisme	<b>46</b>
<b>03</b>	Développement et Evolution du CAM	<b>71</b>
<b>04</b>	Evolution de taux d'absentéisme.	<b>90</b>
<b>05</b>	Evolution des unités produites de l'unité cuisson.	<b>90</b>
<b>06</b>	Evolution des ventes de l'unité cuisson.	<b>91</b>
<b>07</b>	La répartition de la population d'étude selon le sexe.	<b>93</b>
<b>08</b>	La répartition de la population d'étude selon le statut professionnel.	<b>93</b>
<b>09</b>	La répartition de la population d'étude selon la tranche d'âge et le nombre de jours d'absence par année pour chaque tranche.	<b>94</b>
<b>10</b>	La répartition de la population d'étude selon la situation matrimoniale.	<b>95</b>
<b>11</b>	La répartition de la population d'étude selon le niveau d'instruction.	<b>96</b>
<b>12</b>	La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise et le taux d'absentéisme pour chaque catégorie.	<b>96</b>
<b>13</b>	La répartition de la population d'étude selon l'état de santé.	<b>97</b>
<b>14</b>	La répartition de la population d'étude selon la distance de trajet.	<b>97</b>
<b>15</b>	la relation entre les absences et le statut professionnel.	<b>98</b>
<b>16</b>	La relation entre la satisfaction vis-à-vis du salaire et le statut professionnel.	<b>99</b>
<b>17</b>	La relation entre la satisfaction vis-à-vis des conditions de travail et le statut professionnel.	<b>100</b>
<b>18</b>	La répartition d'effectif selon les causes de leurs absences.	<b>101</b>

## Liste des schémas et figures

<b>N°</b>	<b>Titres des schémas et figures</b>	<b>Pages</b>
<b>01</b>	Pyramide des besoins d'ABRAHAM MASLOW	<b>31</b>
<b>02</b>	les principales causes de la présence ou d'absence au travail.	<b>36</b>
<b>03</b>	La performance globale.	<b>56</b>
<b>04</b>	Les sources de performances	<b>59</b>
<b>05</b>	Organigramme de l'entreprise ENIEM	<b>75</b>
<b>06</b>	Organigramme de l'unité cuisson	<b>77</b>
<b>07</b>	Effectifs selon le sexe.	<b>93</b>
<b>08</b>	La répartition de la population d'étude selon le statut professionnel.	<b>94</b>
<b>09</b>	la répartition de la population selon la tranche d'âge et le nombre de jours d'absence par année pour chaque tranche.	<b>94</b>
<b>10</b>	La répartition de la population d'étude selon la situation matrimoniale	<b>95</b>
<b>11</b>	La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté dans l'entreprise et le taux d'absentéisme pour chaque catégorie.	<b>96</b>
<b>12</b>	la relation entre les absences et le statut professionnel.	<b>98</b>
<b>13</b>	La relation entre la satisfaction vis-à-vis du salaire et le statut professionnel.	<b>99</b>
<b>14</b>	La répartition de la population selon les causes de leurs absences.	<b>101</b>

## *Table des matières*

**Remerciement**

**Dédicace**

**Liste des abréviations**

**Sommaire**

**Introduction générale..... 01**

### *Chapitre 1 : les notions de l'audit social et de l'absentéisme*

**Introduction ..... 05**

**Section 01 : Fondements théoriques de l'audit social..... 06**

1. Les généralités de l'audit social ..... 06

1.1. Origine de l'audit social ..... 06

1.2. Définitions de l'audit social ..... 07

1.3. Objectifs de l'audit social ..... 09

2. Démarche de l'audit social ..... 10

2.1. Phase de planification ..... 10

2.1.1. L'ordre de mission..... 10

2.1.2. La prise d'identification..... 11

2.1.3. Identification et évaluation des risques ..... 11

2.1.4. Définition du référentiel ..... 11

2.1.5. Le programme de travail ..... 12

2.2. Phase d'accomplissement ..... 12

2.2.1. La réunion d'ouverture..... 12

2.2.2. Mise en œuvre du programme d'audit ..... 12

2.2.3. La phase de terrain ..... 12

2.3. Phase de communication des résultats ..... 13

2.3.1. Le projet de rapport..... 13

2.3.2. La communication des résultats et plan de suivi des recommandations..... 13

3. Outils de l'audit social ..... 13

3.1. Les outils préalables au travail de terrain ..... 14

3.1.1. Les questionnaires de prise de connaissance (QPC) ..... 14

3.1.2. Les questionnaires de contrôle interne (QCI)..... 14

3.1.3. Les tableaux d'attribution des responsabilités (TAR) ..... 15

3.1.4. Les plans d'échantillonnage ..... 16

3.1.4.1. les techniques de sondage ..... 16

3.1.4.2. Les méthodes d'échantillonnage ..... 16

A. sondage aléatoire ..... 16

B. Sondage par choix raisonné ..... 16

3.1.4.3. Taille de l'échantillon..... 16

3.2. les outils utilisés sur le terrain ..... 17

3.2.1. L'entretien et l'observation ..... 17

3.2.2. Le diagramme de circulation des documents ou « flow chart » ..... 17

3.3. Les outils après le travail de terrain..... 18

<b>Section 02 : Fondements théoriques d'absentéisme .....</b>	<b>19</b>
1. Les généralités d'absentéisme.....	19
1.1. Origine d'absentéisme .....	19
1.2. Définitions de la notion d'absentéisme.....	20
2. Les formes d'absentéisme.....	21
2.1. L'absentéisme « normal ».....	21
2.2. L'absentéisme « moral ».....	22
2.3. L'absentéisme « subi ».....	22
2.4. L'absentéisme « choisi ».....	23
2.5. L'absentéisme « contraint » .....	23
3. Les Types de l'absentéisme.....	23
3.1. Les absences rémunérées .....	23
3.1.1. Les congés maladies .....	23
3.1.2. Les congés liés à la maternité ou l'adoption.....	26
3.1.3. Les autorisations d'absence pour motifs syndicaux ou de représentation.....	26
3.1.4. Les absences spéciales rémunérées .....	27
3.1.5. Les absences spéciales autorisées .....	27
3.2. Les absences non rémunérées .....	27
3.2.1. Les absences pour convenances personnelles.....	27
3.2.2. Le détachement sans solde.....	27
3.2.3. La mise en disponibilité du travailleur.....	27
3.2.4. Les congés sans solde à titre exceptionnel.....	27
4. Les théories explicatives de l'absentéisme au travail .....	27
4.1. La théorie de besoins d'ABRAHAM Maslow .....	28
4.2. La théorie « hygiène-motivation » de HERZBERG .....	31
4.2.1. Les facteurs de satisfaction.....	32
4.2.2. Les facteurs de non-insatisfaction .....	32
4.3. La théorie « X et Y » de DOUGLAS Mac Gregor .....	33
4.3.1. La théorie X.....	33
4.3.2. Théorie Y.....	33
5. Les causes et conséquences d'absentéisme.....	34
5.1. Les causes d'absentéisme .....	34
5.1.1. Les facteurs générateurs de l'absentéisme .....	34
5.1.1.1. Facteurs sociodémographiques .....	34
A. L'âge.....	34
B. Le sexe.....	35
C. La situation familiale et matrimoniale .....	35
5.1.1.2. Facteurs organisationnels.....	36
A. La répercussion de l'environnement de travail sur l'absentéisme .....	36
B. La répercussion du contenu du travail et de secteur d'activité sur l'absentéisme.....	37
C. La répercussion de la concentration des entreprises sur l'absentéisme.....	37
5.1.1.3. Facteurs relatives à l'emploi.....	37
A. L'ancienneté.....	37
B. Niveau de formation.....	38

C. La catégorie socioprofessionnelle .....	38
D. La satisfaction par rapport aux horaires pratiques .....	38
E. La satisfaction au travail .....	38
F. Le salaire .....	39
5.1.2. Le travail et ses effets indirects sur l'absentéisme .....	39
5.1.2.1. Absentéisme et temps de travail .....	39
5.1.2.2. Absentéisme et nature de la tâche .....	39
5.1.2.3. Absentéisme et rémunération .....	39
5.1.2.4. Absentéisme et engagement .....	39
5.1.2.5. L'absentéisme et l'insatisfaction au travail .....	40
5.1.2.6. L'environnement externe.....	40
5.1.2.7. Le style de management .....	40
5.2. Les conséquences d'absentéisme .....	40

## *Chapitre 2 : l'appréciation de l'audit social sur l'absentéisme et la performance social*

<b>Introduction .....</b>	<b>43</b>
<b>Section1 :L'impact de l'audit social sur la réduction de taux absentéisme.....</b>	<b>43</b>
1. Les enjeux de l'absentéisme .....	44
1.1. Les coûts directs.....	44
1.2.Les coûts indirects.....	44
2. Les mesures de l'absentéisme .....	47
2.1. Le taux d'absentéisme.....	47
2.2.D'autres indicateurs de taux d'absentéisme.....	47
3. L'impact de l'audit social sur l'absentéisme .....	49
3.1.Audit de la fonction ressources humaines .....	49
3.2.Audit de l'absentéisme.....	50
3.3.Les documents utilisés lors de l'audit d'absentéisme .....	51
3.3.1.Le tableau de bord .....	51
3.3.2.Le bilan social.....	51
3.3.3.Baromètre social .....	52
4. Les outils de l'audit social pour la gestion sociale de l'entreprise .....	53
4.1.Le système d'information .....	53
4.2.Mesures disciplinaires.....	54
<b>Section 02 : L'impact de l'audit social sur l'amélioration de la performance sociale ....</b>	<b>55</b>
1. La performance globale .....	55
1.1. Les définitions de la performance globale .....	55
1.2. Les composantes de performance de l'entreprise .....	56
2. La performance sociale .....	57
2.1.Définition de la performance sociale .....	57
2.2.Appréciation de la performance.....	57
2.2.1.La performance à court et moyen terme .....	57
2.2.2. La performance à long terme .....	58
2.3. Les sources de la performance .....	59

2.3.1. La performance intrinsèque.....	59
2.3.2. La performance extrinsèque .....	59
2.4. Le pilotage de la performance .....	60
3. Les apports de l’audit social pour la performance de l’entreprise .....	60
3.1. Apports de l’audit social au système de pilotage social .....	60
3.2. Les apports de l’audit social pour les différents domaines des RH.....	62
3.2.1. Apports de l’audit social pour le recrutement.....	62
3.2.2. Apports de l’audit social pour la formation .....	65
3.2.3. Apports de l’audit social pour la rémunération .....	66

### *Chapitre 3 : étude empirique d’absentéisme cas de LENIEM*

<b>Introduction.....</b>	<b>69</b>
<b>Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil .....</b>	<b>70</b>
1. Historique de l’ENIEM.....	70
1.1. Situation géographique .....	72
1.2. Objectifs de l’ENIEM .....	72
1.3. Missions et responsabilités .....	73
1.4. Composants de l’ENIEM.....	73
1.5. Organisation de l’ENIEM.....	74
1.5.1. Fonction à caractère technique dépendant de la production.....	74
1.5.2. Fonction à caractère administration.....	74
1.5.3. Fonction d’assistance à la direction STAFF.....	74
2. Présentation de l’organisation unité cuisson.....	76
2.1. Présentation de l’unité cuisson.....	76
2.2. Rôle de l’unité cuisson.....	76
2.3. Organisation de l’unité cuisson.....	76
3. Les tâches principales de service ressources humaines .....	78
<b>Section 02 : Analyse empirique et vérification des hypothèses .....</b>	<b>79</b>
1. Rappel de la problématique.....	79
2. Les objectifs .....	80
2.1. Les objectifs généraux .....	80
2.2. Les objectifs spécifiques.....	80
3. Les résultats de l’enquête .....	80
Les réponses requises d’après le questionnaire avec le chef de service de	
3.1. département ressources humaines de l’unité cuisson .....	81
3.2. Analyse et interprétation des résultats selon les cadres, les agents de maîtrise et les agents d’exécution .....	93
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>104</b>
<b>Bibliographie.</b>	
<b>Liste des illustrations.</b>	
<b>Annexes.</b>	
<b>Résumé.</b>	



## Résumé

L'absentéisme est une thématique majeure des Ressources Humaines, que les organisations doivent considérer sur le long terme, mais surtout dans une optique dynamique. La maîtrise de l'absentéisme est une action difficile mais nécessaire. Les actions correctives et préventives doivent être appliquées sur le long terme par l'audit social. Il semble plus adapté dans la réduction de taux d'absentéisme et la réalisation de la performance sociale de l'entreprise.

Notre investigation au sein de l'entreprise ENIEM nous ont amené à traiter différentes pistes des facteurs et causes de l'absentéisme, lié d'un côté à l'environnement et au contexte de l'entreprise, et de l'autre, à la vie sociale. Au terme de cette étude il apparaît qu'il est nécessaire de mettre en place un système de lutte rigoureux contre l'absentéisme, en établissant un diagnostic et de mettre en place des mesures pour y remédier.

**Mots clés :** Absentéisme, ressources humaines, l'audit social, taux d'absentéisme, performance sociale

### Abstract

Absenteeism is a major theme of Human Resources, which organizations must consider in the long term, but especially in a dynamic perspective. Controlling absenteeism is a difficult but necessary action. Corrective and preventive actions must be applied in the long term by the social audit. It seems more suitable in reducing absenteeism rates and achieving the company's social performance.

Our investigation within the company ENIEM led us to treat different tracks of the factors and causes of absenteeism, related on one side to the environment and the context of the company, and on the other, to the social life. At the end of this study it appears that it is necessary to set up a rigorous system of fight against absenteeism, by establishing a diagnosis and putting in place measures to remedy it.

### Keys-words:

Absenteeism, Human Resources, Social Audit, Absenteeism, Social Performance