

La Missive de

Gestion *attentive*

N°45 – mai 2011



Sommaire

Edito : Des salariés en retrait
Absentéisme et organisation du travail, par Grégor Bouville
Re-ko-nai-sens, par Germain Bertrand

Édito : Des salariés en retrait

La littérature économique et la presse se font régulièrement l'écho des problèmes que pose l'absentéisme des travailleurs, notamment du fait de maladie, d'une part aux entreprises qui voient leurs ressources humaines temporairement diminuées, d'autre part aux organismes de protection sociale qui indemnisent les arrêts de travail ; il ne faudrait pas oublier pour autant que c'est tout de même le salarié le premier impacté, et pas seulement financièrement.

Pourquoi les gens s'absentent-ils ? Les différentes études montrent que cela dépend des périodes, des régions, des entreprises et aussi de leurs caractéristiques personnelles (genre, âge, présence de maladie chronique, enfants en bas âge). De tous ces éléments, quels sont les plus signifiants ? Il semble bien que ce soit la nature du travail.

L'absentéisme est lié aux problèmes de santé, et la santé des salariés dépend elle-même largement des conditions de travail *largo sensu*, des attitudes physiques obligées qui déclenchent des troubles musculo-squelettiques à la surcharge intellectuelle ou/et émotionnelle dont découlent le stress et la dépression. L'étude Guiol Munoz (cf. La Missive n°20) a montré que l'absentéisme et la consommation médicamenteuse, toutes choses égales par ailleurs, étaient liés au mode de gestion des entreprises. Citée par le journal *Les Echos*, une étude comparative, menée de 1994 à 2001 à partir des données du Panel européen des ménages dans quatorze pays de l'Union européenne, permet de constater que presque partout, le lien entre satisfaction au travail et absence est négatif : mieux on se sent dans son activité professionnelle, moins on s'absente. L'absentéisme est dans nombre d'études l'indicateur privilégié de la performance sociale (cf. notamment la note du CAE sur la performance sociale).

La très significative thèse de Grégor Bouville, dont ce jeune chercheur nous livre un résumé ci-dessous, démontre que c'est l'organisation des tâches, plus que les conditions de travail, qui est déterminante pour la santé des salariés et le

avant tout un comportement volontaire expliqué par des facteurs attitudinaux (par exemple, une insatisfaction au travail ou un manque d'implication au travail).

Partant de cette idée reçue, la principale solution le plus souvent avancée pour lutter contre l'absentéisme est un renforcement des contrôles médicaux des absences pour maladie.

L'objet principal de la thèse est de démontrer que l'évolution ascendante de l'absentéisme maladie n'est pas le fruit d'un développement de comportements déviants de salariés intrinsèquement malhonnêtes mais trouve son origine dans de nouvelles formes d'organisation du travail délétères et dans des conditions de travail dégradées.

L'organisation du travail, entendue comme la manière dont le travail est divisé et coordonné dans l'entreprise (Barreau ⁽²⁾, 2005), a connu de profonds bouleversements au cours de ces dernières années. Au modèle de l'organisation scientifique du travail de Taylor, dominant pendant la première moitié du vingtième siècle, a succédé dans les années 1990 une nouvelle forme d'organisation du travail, la *lean production*. Celle-ci trouve son origine dans le toyotisme et se caractérise par une organisation de la production en flux-tendu et par une volonté de produire au plus juste. Elle a contribué à introduire dans la période récente un certain nombre de pratiques qui ont transformé les organisations du travail : polyvalence, démarche de qualité totale, juste-à-temps. Une évolution importante apportée par l'organisation en *lean production* concerne l'intensification du travail. Ainsi, les salariés travaillant dans des organisations du travail en *lean production* déclarent beaucoup plus souvent être soumis à un rythme de travail trop rapide, comparativement aux salariés travaillant dans des organisations du travail tayloriennes. De même l'introduction dans les organisations, *via la lean*, du management de la qualité totale a densifié le travail. La densité du travail correspond au fait qu'une même tâche conduit dans sa réalisation à effectuer en parallèle d'autres micro-tâches.

Ceci est par exemple le cas lorsque le salarié doit non seulement effectuer une action mais, dans le même temps, en rendre compte dans des documents de *reporting* (Ughetto ⁽³⁾, 2007). La montée de la *lean production*, la dégradation des conditions de travail créent un contexte nouveau, selon nous, favorable à la montée de l'absentéisme. Afin de tester cette dernière hypothèse, nous avons réalisé simultanément une analyse quantitative basée sur une enquête nationale représentative de la population salariée française (l'enquête Sumer ⁽⁴⁾ 2003) et une étude de cas longitudinale dans un établissement de maintenance ferroviaire.

Les « ressources de l'emploi »

L'analyse quantitative montre que l'intensification et la densification du travail, la faible variété des compétences mobilisées dans son travail, le manque de *ressources de l'emploi*, ainsi que des conditions de travail dégradées (tensions avec le public, agressions physiques ou verbales, postures douloureuses, expositions à des radiations...) sont des facteurs importants d'absentéisme. La recherche souligne aussi l'intérêt de développer des *ressources de l'emploi*. Par ressources de l'emploi, nous entendons les moyens cognitifs (une formation suffisante et adaptée), informationnels (des informations claires et suffisantes) et humains (un nombre de collègues ou de collaborateurs suffisant) à la disposition du salarié, lui permettant d'accomplir son travail, correctement et dans les délais fixés.

En outre, l'étude remet en question deux idées reçues sur l'absentéisme des salariés français.

La première idée reçue voudrait que l'absentéisme soit essentiellement dû aux comportements déviants de salariés « tire-au-flanc ». Cette approche de l'absentéisme en tant que comportement déviant contribue à justifier l'intensification des contrôles des arrêts de travail. L'analyse quantitative montre, au contraire, que la forme d'absentéisme la plus susceptible d'être interprétée comme un comportement déviant (c'est-à-dire un absentéisme fait d'absences fréquentes et de courte durée) est minoritaire. Si les salariés s'absentent, c'est en grande partie pour des problèmes de santé et plus spécifiquement pour des problèmes de santé au travail, eux-mêmes liés à l'organisation et aux conditions de travail, fortement transformées au cours des dernières décennies.

La seconde idée reçue attribue les causes de l'absentéisme au travail à des facteurs individuels (âge, genre, ancienneté, catégorie socio-professionnelle, fonction exercée, statut de l'emploi) sur lesquels le gestionnaire n'aurait aucune prise. Or les résultats quantitatifs montrent qu'à organisation et conditions de travail identiques, ces facteurs individuels ne jouent que marginalement sur l'absentéisme.

L'organisation plus que les conditions

L'étude de cas a été réalisée dans un établissement de maintenance ferroviaire car l'une des unités de production de cet établissement a connu un changement organisationnel en 2006, impliquant autant l'organisation du travail (passage de groupes semi-autonomes à la *lean production*) que les conditions physiques de travail (c'est-à-dire les pénibilités corporelles et l'environnement matériel). Ce cas permet d'analyser l'influence d'un changement simultané de l'organisation du travail et des conditions de travail sur l'absentéisme. Ce changement organisationnel a été suivi d'une forte augmentation des troubles musculo-squelettiques (TMS) et du taux d'absentéisme. L'étude de cas souligne le rôle essentiel de l'organisation du travail, au-delà d'une amélioration de l'environnement physique de travail ou d'une diminution des pénibilités physiques. Les résultats montrent en effet que l'amélioration des conditions physiques de travail ne produit pas d'effet positif sur l'absentéisme si dans le même temps l'organisation du travail se dégrade.

Pour une stratégie préventive organisationnelle

Notre recherche ne se veut pas strictement théorique. En effet, une des caractéristiques des sciences de gestion, qui la distingue des autres sciences sociales, est sa visée propositionnelle (Martinet, 1990⁽⁵⁾). Louart et Penan (2000, p.11⁽⁶⁾) plaident en faveur d'une implication raisonnée des chercheurs en sciences de gestion, «^o autrement dit de l'acceptation d'un lien, même relatif, entre science et intervention^o». Nous avons donc croisé les résultats de nos analyses quantitative et qualitative de manière à proposer un ensemble d'implications managériales. Il nous est apparu opportun de mettre en place une stratégie préventive organisationnelle visant à atténuer l'absentéisme. Elle est axée autour de trois types d'action : la création de commissions (dans les établissements ne disposant pas de CHSCT) chargées des questions de sécurité, de santé, d'organisation et de conditions de travail, composées de salariés et de leurs représentants ; l'amélioration des conditions de travail (pénibilités physiques, pénibilités mentales, environnement physique de travail) et de l'organisation du travail (contenu du travail, coordination du travail, organisation des horaires de travail, intensité du travail) ; la création de tableaux de bord sociaux intégrant des indicateurs de mesure précis de l'organisation du travail, des conditions de travail et des ressources de l'emploi, ainsi qu'un indicateur qualitatif de l'absentéisme associant la fréquence et la durée des absences.

En conclusion, cette thèse a modestement contribué à éclairer le phénomène complexe et actuel qu'est l'absentéisme en adoptant une approche interdisciplinaire. Surtout, elle a tenté de démontrer que loin d'une vision réductrice assimilant l'absence maladie à un comportement déviant, le regain observé d'absentéisme est avant tout lié à un développement de nouvelles organisations du travail délétères et à des conditions de travail dégradées. Lutter contre l'absentéisme par un renforcement des contrôles médicaux constitue une solution illusoire évitant de « soigner » à la racine ce « syndrome organisationnel ».

Grégor Bouville

(1) Bouville, G. (2009). L'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme. Analyse quantitative et étude de cas, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rennes 1.

Lien vers site de l'auteur : <http://basepub.dauphine.fr/browse?value=Bouville%2C+Gregor&type=author>

(2) Barreau, J. (2005), Gérer le travail, Rennes, PUR.

(3) Ughetto, P. (2007), Faire face aux exigences du travail contemporain, Lyon, Anact.

