

Grégor Bouville
Doctorant en Sciences de Gestion au CREM-CNRS (IGR-IAE de Rennes, Université de Rennes 1)
15, allée des lauriers
35770 Vern Sur Seiche
Tél: 06 81 52 04 98
Mail:gregor.bouville@wanadoo.fr

Communication présentée aux
« Troisièmes Rencontres Jeunes & Sociétés en Europe et autour de la Méditerranée, Marseille 24-26 octobre 2007 » »

Jeunes, générations : continuités/discontinuités/ruptures ?

Les jeunes et l'absentéisme au travail ou la rupture inter-générationnelle dans l'implication au travail

Résumé:

L'exemple des éboueurs infirme l'idée selon laquelle il existe une corrélation positive entre âge et absentéisme. Paradoxalement, malgré la pénibilité du métier, l'absentéisme affecte principalement les jeunes éboueurs. La présente étude cherche à cerner les enjeux qui se cachent derrière ce paradoxe. Dans un premier temps, des études quantitatives (analyse factorielle des correspondances) et qualitatives (entretiens semi-directifs) ont permis de montrer que le manque d'implication au travail des jeunes éboueurs est la principale variable déterminante du comportement d'absence. Dans un deuxième temps, nous avons extraits des entretiens semi-directifs des déterminants organisationnels (les caractéristiques du travail, le style de management, la concurrence pour la promotion interne) et individuels (manque de reconnaissance sociale, "logique de l'honneur" déficiente) à l'origine de ce manque d'implication au travail.

Mots-clés: Implication au travail, absentéisme, âge, reconnaissance sociale, style de management, organisation du travail.

Introduction

Amplement discutée depuis le début des années 90, la question de la centralité du travail conserve toute son actualité. Faut-il penser avec H. Arendt que la vraie vie ne saurait être assimilée à la vie contrainte du travail¹ ou au contraire, comme Marx, considérer le travail comme un moyen d'affirmer son existence².

Cette question de la centralité de la valeur travail se pose avec acuité pour l'éboueur. Nous nous intéresserons plus particulièrement au degré d'implication des éboueurs, qui peut être un moyen de mesurer la centralité de la valeur du travail. Plus précisément, nous nous interrogerons sur le lien entre implication au travail et absentéisme au sein d'une population spécifique: les éboueurs. En outre, nous chercherons les facteurs susceptibles d'influencer l'implication au travail.

La communication est structurée en trois parties. La première partie cernerá le contexte de l'étude et l'état de l'art. La deuxième et la troisième partie reprendront la méthodologie de l'étude et les principaux résultats obtenus.

I Contexte de l'étude et état de l'art

Dans cette première partie, nous préciserons tout d'abord le contexte de l'étude (1.1), puis dans une seconde partie, une revue de la littérature concernant le lien entre implication au travail et absentéisme (1.2).

1.1 Contexte de l'étude

Le point de départ de notre étude a pour objet une population d'éboueurs et a pour cadre une organisation publique. Nous préciserons, tout d'abord, les tâches inhérentes au métier d'éboueur, ainsi que les grades, statuts, propres à ce métier et enfin la hiérarchie de l'organisation étudiée.

¹ "La condition humaine du travail, c'est la vie elle-même", dans *Condition de l'homme moderne* (1958), **H. Arendt**.

² "L'homme s'approprié par son travail, le monde extérieur, la nature sensible", *Le Capital*, livre 1 (1867), **K. Marx**.

Les caractéristiques des tâches incombant au métier d'éboueur sont nombreuses dans l'organisation étudiée:

- Collecte des ordures ménagères (métier de ripeur), d'objets encombrants et des papiers et emballages.
- Passage du balai.
- Curage des grilles d'arbre, nettoyage des marchés.

De plus, il existe deux grades: éboueur et éboueur principal. Le passage du statut d'éboueur à celui d'éboueur principal s'effectue en prenant en compte trois éléments: l'ancienneté, l'appréciation du candidat par son supérieur hiérarchique direct, le nombre d'échelons. Un éboueur peut ainsi devenir éboueur principal ou chef d'équipe, lorsqu'il est bien noté par son supérieur hiérarchique direct (le chef d'équipe), qu'il a 15 ans d'ancienneté et qu'il est situé au 8^{ème} échelon.

La proportion d'éboueur principal n'est que de 22% dans l'effectif total.

L'accès à des niveaux hiérarchiques supérieurs tels que chef d'équipe ou agent de maîtrise s'effectue par concours interne.

Enfin, il existe trois types de statut pour les éboueurs:

- Le statut d'éboueur titulaire est majoritairement représenté (86% de l'effectif total).
- Le statut d'éboueur non titulaire est réservé aux éboueurs contractuels, qui n'ont pas le statut de fonctionnaire.
- Le statut d'éboueur stagiaire est réservé aux éboueurs nouvellement embauchés, pendant leur première année d'activité, à l'issue de laquelle ils sont titularisés, après avis de leur supérieur hiérarchique direct (le chef d'équipe).

En outre, la structure de l'organisation étudiée reste très hiérarchisée (quatre échelons séparent l'éboueur du chef de division). Les divisions territoriales prennent en charge des territoires (une division englobant un ou plusieurs arrondissements), divisées en secteurs (un secteur comprenant plusieurs ateliers), chaque division étant placée sous la responsabilité d'un chef de division. La suite de la ligne hiérarchique est la suivante : chef d'exploitation (responsable d'une division), agent supérieur d'exploitation ou ASE (chef de secteur), agent de maîtrise ou AM (responsable de plusieurs ateliers), chef d'équipe du nettoyage qui est en contact direct avec les équipes d'éboueurs au sein d'un atelier (il y a deux ou trois équipes par atelier). Si un éclairage sur les caractéristiques du métier d'éboueur dans l'organisation étudiée paraissait nécessaire, il en va de même de la notion d'implication au travail.

1.2 Implication au travail et absentéisme: état des lieux

De nombreuses études (Johns, 1997) ont montré que l'absentéisme était positivement corrélé à l'âge et à l'ancienneté. Jardillier et Bauduin (1979) et Klaric (1982) observent que l'âge est un facteur très important, le taux d'absentéisme augmentant fortement avec l'âge. Vatteville (1985) explique cette corrélation forte entre âge et taux d'absentéisme par la dégradation de l'état de santé des travailleurs âgés. Pour Thévenet (1981), les nouveaux embauchés sont moins absents, car ils doivent intégrer les normes de l'entreprise. En effet, le jeune embauché

ne connaît pas le « fonctionnement réglementaire » de l'absentéisme et tout intérêt à se distinguer par son assiduité pour ne pas hypothéquer son crédit auprès des salariés plus anciens. De même, pour Weiss (1979), les nouveaux embauchés tendent à moins s'absenter que les anciens, non seulement parce qu'ils n'éprouvent pas encore un sentiment de saturation pour le travail, mais aussi parce qu'ils veulent prouver aux autres qu'ils sont capables de réussir.

Pour M.Thévenet (2000), l'implication au travail (ou work commitment) "est une relation qui traduit et explicite la relation entre la personne et son univers de travail". L'implication est un concept multidimensionnel. Morrow (1993) propose quatre grandes composantes d'implication: l'implication dans l'organisation, l'engagement dans le travail (ou l'implication dans le poste), l'implication dans la carrière et l'approbation de l'éthique de travail. Depuis les travaux d'Allen et Meyer (1990), l'implication organisationnelle est reconnue comme étant composée de trois composantes: affective, calculée et normative³. La première composante, qui se rattache à l'attachement de la personne à son organisation est composée de trois facteurs, selon Mowday *et al.* (1979):

- l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation.
- la volonté de développer des efforts importants pour l'entreprise.
- un fort désir de rester membre de l'organisation.

La dimension calculée de l'implication organisationnelle se réfère quand à elle, au calcul rationnel d'un salarié anticipant les coûts éventuels de son départ. Pour Allen et Meyer (1990), l'une des dimensions de l'implication organisationnelle primera sur l'autre en fonction de la situation du salarié dans son cycle de vie professionnel. Ainsi, l'implication des jeunes salariés dans l'organisation sera plutôt de type calculée, alors que les salariés seniors seront davantage axés vers un engagement de type affectif envers l'organisation.

L'engagement au travail (ou l'implication dans le poste) traduit le degré d'identification d'une personne à son travail, selon Kanungo (1982).

L'implication dans la carrière, définie par Greenhaus (1971) comme "l'importance du travail et de la carrière dans la vie de l'individu", nous semble faire redondance avec l'implication dans le poste, nous ne retiendrons donc que la seconde. D'autre part, nous ne retiendrons pas l'approbation de l'éthique de travail, car il n'y a pas de lien significatif entre cette composante de l'implication et l'absentéisme (Cohen, 1999).

Pour M.Thévenet et J.L Vachette (1992), "l'absentéisme serait une conséquence première de la non-implication". Certaines recherches établissent une corrélation significative entre l'absence des salariés et d'une part, leur degré d'implication organisationnel (Mathieu et Zajac, 1990)⁴ et d'autre part, l'engagement au travail (Brown, 1996). Pour Cohen (1999), l'absentéisme est mieux expliqué comme dépendant de plusieurs dimensions de l'implication plutôt que d'une seule.

³ Cette dernière étant plus controversée, nous ne la retiendrons pas dans notre étude.

⁴ Les corrélations sont plus fortes pour la dimension affective que la dimension calculée.

II Méthodologie de l'étude

Notre analyse de l'absentéisme est basée sur une étude quantitative (2.1) et qualitative (2.1).

2.1 Méthodologie de l'étude quantitative

Une analyse factorielle des correspondances nous est apparue appropriée, car elle permet d'isoler les principales variables explicatives de l'absentéisme.

Afin d'analyser les données sur l'absentéisme des éboueurs, nous avons effectué une analyse factorielle à partir de plusieurs variables qualitatives: lieu de naissance (Paris, banlieue de Paris, province, DOM/TOM, UE et Afrique), délai de trajet (paris, banlieue, province), le grade (éboueur, éboueur principal), le statut (titulaire, non titulaire, stagiaire), le service (la division) et des variables quantitatives⁵: ancienneté, durée des absences maladie, durée des absences pour accident du travail, durée des absences injustifiées.

Nous avons réalisé cette AFC en utilisant le logiciel SPSS, sur un échantillon représentatif de 400 éboueurs (soit 10% de la population totale), dont nous avons exclu les éboueurs femme, étant donné leur faible représentation (5 éboueurs femme étaient présents dans l'échantillon initial). Pour procéder à l'analyse factorielle, il était nécessaire de transformer les variables quantitatives continues en variables discrètes en constituant des classes. Cette AFC m'a permis d'extraire les principales variables explicatives de l'absentéisme chez les éboueurs: le statut et l'ancienneté (cette dernière variable étant fortement corrélée à l'âge).

Nous avons ensuite réalisé une analyse factorielle, en y projetant les 400 individus de l'échantillon et en ne conservant que les variables qui contribuent le plus à la variance totale. Le facteur 1, structuré principalement par les variables de statut et d'ancienneté, contribue à 34 % de la variance totale. Le facteur 2, structuré principalement par les variables à expliquer (absentéisme pour maladie, absentéisme pour accident du travail, absentéisme injustifié) contribue à 24% de la variance totale. Nous avons ainsi pu réaliser une typologie des formes d'absence.

2.2 Méthodologie de l'étude qualitative

Dans un deuxième temps, nous avons confronté ces facteurs explicatifs, à la réalité du terrain, par des entretiens semi-directifs individuels⁶ et collectifs⁷ d'une durée moyenne d'1h30 avec des éboueurs et chefs d'équipe (deux éboueurs et un chef d'équipe par atelier), mais aussi avec des cadres (un agent de maîtrise ou AM et un agent supérieur d'exploitation ou ASE). Ces entretiens se sont réalisés dans trois ateliers (atelier 1 ayant un taux

⁵ Les données sont de l'année 2004.

⁶ Ceux-ci ont été réalisés dans les ateliers 1 et 3.

⁷ Un entretien collectif a été réalisé dans l'atelier 2, auxquels ont participé deux éboueurs (un stagiaire et un titulaire) et un chef d'équipe.

d'absentéisme moyen, l'atelier 2 ayant un taux d'absentéisme élevé et l'atelier 3 ayant un taux d'absentéisme faible). Après analyse des résultats de l'étude quantitative, nous avons choisi d'interroger des éboueurs jeunes⁸ (titulaires et stagiaires), ainsi que des éboueurs ayant de l'ancienneté. En outre, nous avons interrogé des éboueurs identifiés comme fortement absents, ainsi que des éboueurs identifiés comme "exemplaires" dans leur assiduité.

Le guide d'entretien comprend huit thèmes : le temps de travail / horaires de travail ; trajet ; l'organisation et les conditions de travail ; les relations dans le travail ; la vie familiale ; l'implication ; l'absentéisme maladie.

Nous n'avons pas utilisé d'échelles de mesure de l'implication au travail, comme celle proposée par exemple par Blau *et al.* (1993), privilégiant une approche qualitative de l'implication, qui se concentre sur le processus par lequel les personnes envisagent leur relation avec l'organisation et leur travail. En outre, M.Thévenet (2002) note que "l'implication est une notion mesurable avec différentes échelles qui sont toutes marquées par une définition restreinte du concept et qui ont, évidemment, toutes du mal à recouvrir la totalité de la notion". Le problème de ces échelles sur l'implication est d'accorder une place démesurée au rôle joué par les différences individuelles, et de négliger "le rôle que l'employeur et la relation employeur-employé peuvent jouer dans la formation de l'implication" (M.Thévenet, 2002).

Enfin, nous avons croisé la typologie des formes d'absences avec les résultats de l'analyse qualitative afin de déterminer des portraits d'absent-type en fonction de caractéristiques organisationnelles, individuelles et socio-culturelles. Lors de nos entretiens, nous avons identifié deux éboueurs appartenant l'un au profil du *multiabsentéiste*, l'autre au profil du *présentéiste*. Dans le premier cas, il s'agit d'un éboueur, titulaire, âgé de 25 ans et ayant 3 ans d'ancienneté, affecté dans l'atelier 1, et ayant eu des absences prolongées de deux types (absence pour maladie et absence injustifiée). Dans le deuxième cas, il s'agit d'un éboueur principal, titulaire, âgé de 50 ans et ayant 20 ans d'ancienneté, affecté dans l'atelier 2, et ayant un très faible taux d'absentéisme. Nous supposons que ces agents sont représentatifs de ces deux profils.

III Les résultats des études empiriques (analyse quantitative et qualitative)

Nous avons tout d'abord déterminé, à partir de l'AFC, une typologie des absents (3.1). Ensuite, nous avons cherché à identifier les facteurs organisationnels et individuels susceptibles d'expliquer ce taux d'absentéisme élevé (3.2).

⁸ Je définirai les jeunes éboueurs comme ceux appartenant à la tranche d'âge 20-30 ans. Les éboueurs ayant de l'ancienneté seront définis comme ceux appartenant à la tranche d'âge 50-64 ans et ayant au moins 15 ans d'ancienneté.

3.1 Typologie des absents

Nous avons identifié trois profils d'absent en fonction de caractéristiques organisationnelles, individuelles et socio-culturelles et des catégories d'absence.

Le profil du présentéiste correspond à un agent ayant une forte ancienneté, satisfait par sa rémunération, qui trouve un intérêt pour les tâches effectuées, et possèdent une certaine conscience professionnelle. Les éboueurs correspondant à ce profil ont très peu d'absences.

Le profil du multiabsentéiste (cumulant plusieurs formes d'absences: maladie, injustifiée, pour accident du travail) correspond à un agent ayant peu d'ancienneté, peu satisfait par sa rémunération, ayant un faible intérêt pour les tâches effectuées, peu impliqué dans son travail. Ce type de comportement d'absences inclut des éboueurs titulaires, ayant un grade d'éboueur, avec moins de 6 ans d'ancienneté, qui ont des durées longues d'absence (plus de 22 jours d'absence), celle-ci incluant les trois types d'absence (absences injustifiées, absences pour arrêt maladie, absences pour accident du travail).

Le profil du monoabsentéiste (caractérisé par une ancienneté importante mais un statut de non-titulaire) semble correspondre, sur la base des entretiens avec l'encadrement, à un agent peu impliqué, car n'ayant pas les mêmes avantages en termes de rémunération et de promotion que les agents titulaires. Ce type de comportement d'absence inclut des éboueurs contractuels (non titulaires), avec plus de 25 ans d'ancienneté, qui ont des durées longues d'absence (plus de 22 jours par an) pour des arrêts maladie.

Seuls les profils du *multiabsentéiste* et du *présentéiste* attireront notre attention, car celui du *monoabsentéiste* correspond à une population bien spécifique et très minoritaire.

Dans la suite de notre développement, nous nous intéresserons plus particulièrement au manque d'implication au travail des éboueurs, celui-ci étant, un des thèmes les plus récurrents des entretiens et un facteur discriminant majeur entre les jeunes éboueurs et les éboueurs plus anciens. En effet, l'engagement au travail semble être prononcé chez les éboueurs ayant de l'ancienneté: « *Le travail, on l'a ou on l'a pas, et on s'investit quelque soit le travail qu'on fait.* (éboueur, 50 ans, délégué syndical, 20 ans d'ancienneté, atelier 2), tandis qu'il est faible chez les jeunes éboueurs : " *Franchement, on peut pas dire que cela me plaît de passer le balai; si j'avais su, j'aurais passer d'autres concours.*" (éboueur, 25 ans, 3 ans d'ancienneté, atelier 1). De même, la dimension affective de l'implication organisationnelle semble être importante chez les éboueurs seniors: "*Pour moi, le travail bien fait, c'est ce qui importe* » (éboueur, 50 ans, délégué syndical, 20 ans d'ancienneté, atelier 2). « *Il faut être volontaire* » (éboueur, 50 ans, 8 ans d'ancienneté, atelier 1). Nous constatons donc une volonté d'exercer des efforts importants pour l'organisation chez les éboueurs ayant de l'ancienneté. A contrario, on observe un manque d'implication organisationnelle – plus précisément de sa composante affective- des jeunes éboueurs, caractérisé par une faible intention de continuer à appartenir à l'organisation: " *Si un poste se libère (à l'extérieur de l'organisation étudiée) qui m'intéresse, je serai prêt à quitter mon travail* " (éboueur, 25 ans, 3 ans d'ancienneté, atelier 1). De plus, l'implication organisationnelle dans sa dimension calculée est tout aussi faible chez les éboueurs juniors: " *Avant j'étais manager de pizzeria, mais mon travail me prenait trop de temps; j'ai choisi...(cette organisation) pour ses avantages, mais j'ai été déçu*" (éboueur, 25 ans, 3 ans d'ancienneté, atelier 1). Ce manque d'implication au travail des jeunes éboueurs

serait à même d'expliquer leur taux d'absentéisme plus élevé. Les entretiens ont permis de cerner les causes génératrices de ce manque d'implication.

3.2 La rupture inter-générationnelle dans l'implication au travail des éboueurs: des déterminants organisationnels et individuels

Deux grandes catégories de déterminants ont été extraites des entretiens : d'une part, des facteurs organisationnels : les caractéristiques du métier d'éboueur (3.2.1), la concurrence pour la promotion (3.2.2) et un mode de gestion du personnel autoritaire (3.2.3); d'autre part, des facteurs individuels : un manque de reconnaissance sociale (3.2.4) et une logique de l'honneur déficiente (3.2.5).

3.2.1 Les tâches inhérentes au métier d'éboueur, peu motivantes

Les différentes caractéristiques du travail (autonomie de la tâche, variété de la tâche, intérêt de la tâche) semblent corrélés positivement à l'implication organisationnelle affective (Mathieu et Zajac, 1990) et à l'engagement au travail (Lodahl et Kejner, 1965).

Au cours des entretiens, les éboueurs ont été interrogés sur leur implication au travail au travers de leur engagement au travail. Les réponses des éboueurs ont été regroupées dans trois rubriques: variété de la tâche, autonomie de la tâche, intérêt de la tâche.

- Variété de la tâche :

Les tâches des éboueurs sont variées : collecte d'ordures ménagères, d'objets encombrants, nettoyage de grilles d'arbre, de marché, balayage,...

La polyvalence des tâches semble avoir un effet motivant: « *ça détend d'avoir plusieurs tâches. La benne (collecte des ordures ménagères, travail de ripeur), le matin, je suis content de faire du balai l'après-midi* » (éboueur, 50 ans, 20 ans d'ancienneté, délégué syndical, atelier 2). « *Ce que j'aime, c'est qu'on fait tout ; ça évite la monotonie* » (éboueur, 50 ans, 12 ans d'ancienneté, atelier 3). « *Les agents sont polyvalents, ça les motive* » (chef d'équipe, atelier1).

Certaines tâches sont considérées comme « nobles », comme la collecte des ordures ménagères (travail de ripeur) : « *Un jeune devrait aller dans l'atelier où on fait dans la collecte OM (ordure ménagère). Le vrai métier d'éboueur, c'est dans la collecte OM* » (chef d'équipe, atelier 1). Le manque de polyvalence des tâches ne semble donc pas être un facteur explicatif du manque d'engagement au travail.

-Autonomie de la tâche :

Les éboueurs ne disposent que de peu d'autonomie dans leur travail : ils ne participent pas à l'élaboration du plan des itinéraires de collecte ou de balayage et ne peuvent pratiquer l'autocontrôle : « *Les chefs tournent pour contrôler le travail* » (éboueur, 25 ans, deux ans d'ancienneté, atelier 1). Le manque d'autonomie pourrait constituer un facteur explicatif du manque d'engagement au travail, cependant il faut noter qu'il n'est pas clairement avancé par les éboueurs interrogés.

- Intérêt de la tâche :

Enfin, s'agissant du dernier critère, les avis des éboueurs sont plus partagés. Les jeunes éboueurs trouvent souvent peu d'intérêt dans leur travail : « *Franchement, on peut pas dire que ça me plaît (le métier). Passer le balaie tous les jours, on peut pas dire que ce soit intéressant* ». (éboueur, 25 ans, 3 ans d'ancienneté, atelier 1).

Pour les éboueurs ayant de l'ancienneté, le désintérêt pour le travail est moins marqué : « *C'est un métier comme un autre ; ça me dérange pas de le faire* » (éboueur, 50 ans, 8 ans d'ancienneté, atelier 1).

Le désintérêt pour leur travail semble être un critère explicatif du manque d'engagement au travail des jeunes éboueurs.

3.2.2 La concurrence pour la promotion

Les entretiens montrent que les jeunes éboueurs sont très motivés par la promotion interne, qui se réalise par le jeu des concours internes: "*Dès qu'il y a moyen d'évoluer, je passerai des concours pour devenir chef d'équipe ou agent de maîtrise*" (éboueur, 25 ans, 3 ans d'ancienneté, atelier 1). Des opportunités de ce type permettent de s'inscrire dans la durée et favorisent la motivation. Cependant, dans l'organisation étudiée, seuls les jeunes éboueurs les plus diplômés (niveau BTS) – qui sont aussi les plus assidus- ont des chances de promotion interne, du fait de la difficulté du concours pour les jeunes les moins qualifiés. C'est le constat d'un membre de l'encadrement : « *Les gens qui veulent monter sont ceux qui sont les plus assidus. Ils (les jeunes les moins diplômés) se rendent compte, que certains ont plus de chances de réussir les concours de chef d'équipe ou d'agent de maîtrise, que ceux qui ont le Bac ou un BEP, donc se découragent* » (ASE). Par contre, les jeunes éboueurs moins qualifiés (niveau BEP ou Bac) « *rentrent pour avoir un concours (de chef d'équipe ou d'agent de maîtrise), mais certains se découragent rapidement, car ils voient que d'autres sont meilleurs qu'eux* » (ASE).

3.2.3 Un mode de gestion du personnel en question

Il faut tout d'abord rappeler que les éboueurs sont placés sous la responsabilité directe d'un chef d'équipe, qui gère une équipe de neuf à dix éboueurs. Les entretiens ont permis de comprendre que les styles de management différaient d'un chef d'équipe à l'autre et que parfois, ils allaient à l'encontre des attentes des nouvelles générations. En outre, Allen *et al.* (1993) ont montré que le style de management semble être un antécédent important de l'implication organisationnelle dans sa dimension affective.

Nous avons analysé l'influence du style de management sur l'implication organisationnelle dans sa dimension affective de façon indirecte, en étudiant son effet organisationnel principal: l'absentéisme. Deux ateliers, différant par leur style de management et leur taux d'absentéisme, ont retenu notre attention.

Dans le cas de l'atelier 1, au travers des propos du chef d'équipe et des éboueurs, nous pouvons constater que les relations du chef d'équipe avec le groupe sont bonnes : « *Les chefs d'équipe, ils te prennent pas la tête, du moment que tu fais ton travail* » (éboueur, 25 ans, 3 ans d'ancienneté, atelier 1).

Il pratique un style de commandement souple dans l'application des règlements : « *Quand un enfant d'un agent est malade et que c'est un bon agent, on lui enlève un RC (repos compensateur)* » (chef d'équipe, atelier 1). « *Un gars a été couvert après coup (en transformant ces absences injustifiées en congés annuels et en repos compensateur), il avait des problèmes personnels, il a été couvert, il a été reconnaissant ; je le regrette pas du tout* » (chef d'équipe, atelier 1). Cette pratique de régularisation des absences *a posteriori* est pourtant interdite par la direction. De plus, le management de ce chef d'équipe est participatif : « *On prend en compte leurs idées : on donne un itinéraire de nettoyage, mais si le mec dit que c'est pas ça, on change* » (chef d'équipe, atelier 1). Le faible taux d'absentéisme de cet atelier (6,5%, hors accidents du travail, ceux-ci étant majoritairement concentrés sur un seul agent, en arrêt de travail pour six mois pour une entorse), composé majoritairement d'éboueurs de moins de 38 ans pourrait être en partie expliqué par le style de commandement souple du chef d'équipe, qui se traduit par une forte implication organisationnelle dans sa dimension affective.

A contrario, dans l'atelier 2 (dans lequel le taux d'absentéisme est élevé), les relations du chef d'équipe avec le groupe ne sont pas très bonnes : « *Après des absences répétées, on va vous engueuler, vous dire : " si le monde du travail ne vous convient pas, vous démissionnez"; C'est chaud avec le chef d'équipe* » (éboueur, 43 ans, 7 ans d'ancienneté, atelier 2). Le style de management du chef d'équipe est autoritaire dans cet atelier : « *Il vous donne les R.C, pas forcément quand vous voulez (quand vous êtes souvent absents)* » (éboueur, 43 ans , 7 ans d'ancienneté, atelier 2). « *Je me permets de faire des entretiens avec les agents malades, mais j'ai pas le droit. (L'agent trop souvent absent), on lui met une pression sur le travail : on lui met des rapports sur le travail, on le met au balai* » (chef d'équipe, atelier2).

L'analyse des entretiens nous permet donc d'établir un lien entre le style de management et l'implication organisationnelle dans sa dimension affective, au travers de son effet organisationnel principal: l'absentéisme.

3.2.4 Le manque de reconnaissance sociale

On pourrait être tenté d'affirmer, comme E.C Hughes⁹ le fait à propos des concierges, que « l'éboueur est un homme qui gagne sa vie en effectuant le sale boulot des autres ». Selon lui, trois critères (qui peuvent être mutuellement exclusifs) permettent de caractériser le «sale boulot ». Les tâches effectuées sont « physiquement dégoûtantes ou elles symbolisent quelque chose de dégradant ou d'humiliant. Enfin le sale boulot peut correspondre à ce qui va à l'encontre de nos conceptions morales les plus héroïques ».

Une enquête interne permet d'éclairer le sentiment de reconnaissance des usagers perçu par les éboueurs : 60% estiment que leur travail n'est peu ou pas du tout reconnu par les usagers¹⁰. Les entretiens réalisés confirment cette enquête, puisque la majorité des éboueurs interrogés ont exprimé ce sentiment d'un manque de reconnaissance : « *Les gens te regardent avec un œil...Les gens jettent leur papier devant vous. Ils manquent de civisme*» (éboueur, 25 ans, 3 ans d'ancienneté, atelier 1).

« *Ce que j'aime pas dans ce métier, c'est l'indifférence des gens, sauf quand ils ont des besoins*» (éboueur principal, 50 ans, 20 ans d'ancienneté, atelier 2). « *On se fait insulter. Les*

⁹ Hughes E.C., *Le Regard Sociologique*. Essais choisis. 1996.

¹⁰ Résultats d'une enquête par questionnaire auprès des éboueurs de l'organisation étudiée.

usagers nous respectent pas du tout » (éboueur, 50 ans, 12 ans d'ancienneté, atelier 3). Il semble donc, que le manque de reconnaissance des éboueurs soit une source de non satisfaction au travail, relevant de l'Homo sociologicus¹¹. Celui-ci peut être considéré comme un facteur explicatif d'un manque d'implication au travail –au travers de ses deux composantes: implication organisationnelle et engagement au travail- d'autant qu'il touche plus particulièrement les jeunes éboueurs: « *Le pire pour eux, les jeunes, c'est d'être au balai. Ils ont l'impression que tout le monde les regardent* » (ASE).

L'étude du lien entre le niveau de reconnaissance sociale d'un métier et l'implication au travail n'a pas fait l'objet de travaux de recherche à notre connaissance, cependant notre analyse des entretiens laisse penser qu'il est probable qu'il en existe un.

3.2.5 Une logique de l'honneur mise à mal

Nous avons constaté au cours des entretiens qu'une certaine "logique de l'honneur" (d'Iribarne, 1989) est de plus en plus rejetée par les jeunes générations, qui ne se sentent plus obligées par un sens du devoir que la coutume a fixé. Ce rejet peut prendre la forme d'absences répétées, signifiant une forme de retrait. Ainsi, un éboueur interrogé, ayant 20 ans d'ancienneté affirme « *on le (le travail) fait avec la conscience professionnelle. Malheureusement, les jeunes, c'est pas pareil. Ils rentrent dans un système, ils en profitent (du régime d'indemnisation à plein traitement des congés ordinaires maladie). Ils (les anciens) savaient qu'il fallait travailler. (Avant) Ils y avaient que des saisonniers, arabes et tunisiens, ils n'étaient pas souvent absents, ils avaient une conscience professionnelle. Ils (les anciens) ont une sagesse, une convivialité qui n'existent plus* ». « *Chez les anciens, il y avait l'honneur ; s'ils restent à la maison, ce sont des fainéants* » (AM, atelier 2).

D'autre part, d'Iribarne (1989), précise, que « l'honneur commande de ne pas s'abaisser. L'obéissance doit se faire dans un rapport à plus noble que soi ». Il distingue ainsi, le pouvoir aimé (pouvoir légitime) et le pouvoir méprisé et craint (pouvoir illégitime). Dès lors, dans les usines, les ouvriers développent un mépris pour les « petits chefs », qui attirés par l'argent et le pouvoir sont considérés comme serviles. Ce modèle de rapports hiérarchiques conforme à l'honneur, semble s'appliquer aux éboueurs. En effet, les propos d'un éboueur semble confirmer cette hypothèse : « *J'ai eu des chefs d'équipe autoritaires ; ça motive moins ; ça met la pression ; c'est un motif pour s'absenter. Les chefs d'équipe qui sont autoritaires, ce sont souvent des individus qui ont un peu d'ancienneté* » (éboueur, 43 ans, 7 ans d'ancienneté, atelier2). « *Un chef d'équipe trop autoritaire, c'est source de problème* » (chef d'équipe, atelier 3). Le mépris et la crainte qu'affichent les éboueurs pour un chef d'équipe trop autoritaire peuvent donc se traduire par un manque d'implication au travail.

Enfin, il est intéressant de préciser l'observation de l'ASE interrogé selon laquelle, les jeunes éboueurs, qui possèdent la nationalité française, mais qui ont vécu à l'étranger (notamment en Afrique) s'intègrent plus facilement avec « *les anciens (souvent d'origine étrangère), mais l'intégration avec les jeunes de culture française pose problème* » (ASE).

¹¹ Voir **Paugam S.**, *Le Salarié de la précarité, les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, PUF, 2000.

Conclusion

L'exemple des éboueurs met à mal de nombreuses études, montrant une corrélation positive entre ancienneté et absentéisme. Paradoxalement, malgré la pénibilité du métier, l'absentéisme affecte principalement les jeunes éboueurs. Les études quantitatives et qualitatives ont permis de montrer que le manque d'implication au travail des jeunes éboueurs est le facteur explicatif prépondérant de cet absentéisme. Deux grandes catégories de déterminants ont été dégagées de l'étude, d'une part, des facteurs organisationnels : les caractéristiques difficiles du métier d'éboueur, la concurrence pour la promotion interne et un mode de gestion du personnel autoritaire; d'autre part, des facteurs individuels : un manque de reconnaissance sociale et une logique de l'honneur déficiente. Ce manque d'implication au travail peut en outre être interprété comme un moyen "de retrouver une liberté afin d'exercer des activités plus hautes et enrichissantes" (Arendt, 1958). Cette affirmation doit être cependant tempérée par le fait que certains éboueurs utilisent ce temps libéré pour exercer "un travail au noir".

L'étude empirique permet de confirmer certaines propositions issues de la littérature, notamment l'influence des caractéristiques du travail et des styles de management sur l'implication au travail. Par ailleurs, elle met en lumière deux antécédents de l'implication au travail: le système de promotion interne et le niveau de reconnaissance social d'un métier.

Les résultats de ces recherches débouchent sur trois types de conséquences. Premièrement, il est essentiel pour les managers de prendre en compte le niveau de reconnaissance sociale d'un métier. En effet, si un métier pâtit d'une réputation de "sale boulot" (Hughes, 1996), il sera dans l'intérêt du manager de revaloriser l'image de ce métier en menant une campagne de communication externe et interne montrant par exemple l'utilité sociale de celui-ci. Deuxièmement, il apparaît opportun de favoriser les promotions internes de façon à motiver les salariés en leur offrant des passerelles professionnelles valorisantes. Enfin, une attention particulière doit être nourrie à l'égard des styles de management de l'encadrement de proximité. Un style autoritaire et cassant n'est pas adapté dans le contexte des évolutions sociologiques de la population salariée. Seul un style de management fondé sur le recours au dialogue avec le personnel permet d'obtenir de celui-ci un engagement au travail et dans l'organisation acceptable.

Notre étude n'a aucune ambition généralisatrice. En effet, cette étude concerne une organisation particulière et transposer cette étude à une autre organisation serait improductif. Cependant, la méthodologie mobilisée pourrait être transférée à un autre cas. Dans un premier temps, l'analyse quantitative permet d'extraire les principaux facteurs individuels influençant l'absentéisme. Dans un deuxième temps, l'enquête de terrain permet d'analyser de quelle manière, les variables individuelles en interagissant avec les variables organisationnelles, peuvent être à l'origine de l'absentéisme.

Une autre limite tient au fait, que le nombre d'entretiens (dix) ne permet pas de déceler l'intégralité des mécanismes organisationnels à l'origine de l'absentéisme.

Bibliographie

- **Allen N.J et Meyer J.P** (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization", *Journal of Occupational Psychology*, vol.63.
- **Allen N.J, Meyer J.P, Smith C.** (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78.
- **Arendt H.** (1958), *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, 1983.
- **Blau G., Allison P. et Saint-john N.** (1993), "On Developing a General Index of Work Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol.42.
- **Brown S.P** (1996), "A Meta-analysis and review of organizational research on job involvement", *Psychological Bulletin*, vol.120.
- **Cohen A.** (1999), "Relationships among five forms of Commitment: An Empirical Assessment", *Journal of Organizational Behavior*, vol.20.
- **D'Iribarne P.** (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, 1989.
- **Edwards P. et Whitston C.,** (1993), *Attending to work: the management of Attendance and Shopfloor Order*, Oxford:Blackwell.
- **Hackman, Lawler** (1971), "Employee reactions to job characteristics", *Journal of applied psychology*, Vol.55.
- **Hughes E.C.** (1996), *Le Regard Sociologique*, Essais choisis.
- **Greenhaus J.H** (1971), "An investigation of the Role of Career Salience in Vocational Behavior", *Journal of Vocational Behavior*, vol.1.
- **Jardiller P., Bauduin H.** (1979), *L'absentéisme : mythe et réalité*, Editions E.S.F.
- **Johns G.** (1997), "Contemporary research on absence from work: Correlates, causes and consequences", *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol 12).
- **Kanungo R.N** (1982), "Measurement of job and work involvement", *Journal of Applied Psychology*, vol.67, n°3.
- **Klaric D.** (1982), *Les raisons de l'absence. L'absentéisme dans l'industrie. Une étude d'économie sociale*, Editions de l'Université de Bruxelles.
- **Lodahl T.M, Kejner M.** (1965), "The Definition and Measurement of Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, 49.
- **Martocchio, Harrison** (1998), "Time for absenteeism: a 20-year review of origins, offshoots and outcomes", *Journal of management* (Vol.24).
- **Marx K.** (1867), *Le Capital*, livre 1, Flammarion, 1985.
- **Mathieu J.E et Zajac D.M** (1990), "A Review and Meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, vol.108.
- **Morrow P.C** (1993), *The theory and measurement of Work Commitment*, Greenwich, JAI Press.
- **Mowday, Steers, Porter** (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol.14, n°2.
- **Paugam S.** (2000), *Le Salarié de la précarité, les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, PUF.
- **Peyrat-Guillard D.** (2002), "Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail", dans *L'implication au travail*, sous la direction de M.Thévenet et J.P Néveu.

- **Rentsch et Steel** (1998), "Testing the durability of job characteristics as predictors of absenteeism over a six-year period", *Personnel Psychology*, Vol.51.
- **Steers RM, Rhodes SR.** (1978), "Major influences on employee attendance-a process model". *Journal of applied psychology*, n°63 (issue 4).
- **Thévenet M.** (1981), « L'absentéisme en milieu bancaire : l'importance de la gestion des groupes humains », thèse de Doctorat. Université d'Aix Marseille III.
- **Thévenet M.** (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Ed. Liaisons.
- **Thévenet M., Vachette J.L** (1992), *Culture et comportements*, Vuibert.
- **Thévenet M.** (2000), *Le plaisir de travailler*, Les éditions d'Organisation.
- **Thévenet M. et Néveu J.P** (2002), *L'implication au travail*, Vuibert .
- **Vatteville E.** (1985), *Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise*, éditions Economica.
- **Weiss D.** (1979), « L'absentéisme », *Revue française des affaires sociales*, oct. -déc.