Document generated on 04/23/2024 11:31 p.m.

Relations industrielles
Industrial Relations

Contrôle du travail et absences de courte durée: une étude empirique

Jacques Bélanger, Michèle Bilodeau and Alain Vinet

Volume 46, Number 4, 1991

URI: https://id.erudit.org/iderudit/050714ar
DOI: https://doi.org/10.7202/050714ar

See table of contents

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)
1703-8138 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Bélanger, J., Bilodeau, M. & Vinet, A. (1991). Contrôle du travail et absences de courte durée: une étude empirique. *Relations industrielles / Industrial Relations*, *46*(4), 703–721. https://doi.org/10.7202/050714ar

Article abstract

There is a small body of sociological literature which suggests that absenteeism is a form of individual behaviour which can only be properly understood as part of the social dynamics evolving at the workplace. This article presents some fieldwork material from a large Quebec engineering factory. Its objective is to enquire into the expected association between control over labour and short-term absenteeism by analysing a rich series of data covering a period of 14 months, from May 1986 to the end of June 1987. The analysis only concerns the spells of absence of three consecutive days or less, because such events of short duration are obviously more likely to be influenced by social control and choices. It is worth stressing first that these periods of absence lasting three days or less, and thus considered as short-term, make up more than two-thirds of al spells of absence in this plant. And these events, which exclude those registered under the category «lateness», are almost entirely made up of absences of a day or less. Table 1 shows that of the 3509 periods of absence in the factory, no less than 58,8% were authorized by the supervisor. In the large department of equipment installation where we conducted observation, two-third of all episodes of absence were authorized and only 15,5% were registered as unauthorized absence. In the same department, no less than 78,1% of employees were absent at least once during the 14 month period (Table 2), and 42,5% of these took four periods of absence or more (Table 3).

Field research helps us to understand the high proportion of authorized absences, especially in the equipment department. It would seem that behaviour was influenced by the specifie form of labour control observed in the factory. This pattern of control was characterized by autonomy and much cooperation on the part of workers in their production activity. This, of course, depended on an exchange relationship between workers and supervisors, each party finding a strategic advantage. The management of short-duration absences was very decentralized and relied greatly on the informal relationship between workers and their supervisors. The latter had great discretion over the authorization of each spell of absence and the overall assessment of each case in the eventual application of disciplinary measures. The fieldwork also allowed us to observe a set of particular arrangements made on the shop-floor, as and when the need arose, concerning the authorization of absence by the supervisor and the means to alleviate its effects on production. Given the method of fabrication, it was absolutely necessary that the work was completed at each station before the end of the shift. In such a context, absences represented an important source of uncertainty for the supervisors, and organizational means were anticipated to alleviate this uncertainty. These social arrangements shaped individual behaviour in a way which resulted in the alleviation of the effects of absence and in a dissipation of any conflictual dimension.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1991

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Contrôle du travail et absences de courte durée

Une étude empirique

Jacques Bélanger
Michèle Bilodeau
et
Alain Vinet

Au-delà du comportement individuel, l'absence s'inscrit dans une dynamique sociale. À partir d'une étude de terrain dans une grande entreprise québécoise, cet article associe le phénomène des absences brèves et autorisées à un modèle de contrôle du travail caractérisé par l'autonomie ouvrière et une relation de coopération sur le plancher de production. La gestion des absences était l'une des composantes de la relation d'échange entre le superviseur et les subordonnés, ce qui permettait d'atténuer les effets de l'absence et d'évacuer toute dimension conflictuelle. De façon générale, l'absence de courte durée représentait toujours une source d'incertitude, mais son effet sur la productivité était très faible.

Les spécialistes du comportement organisationnel ont accordé une grande attention à l'identification des facteurs multiples associés à l'absentéisme et à la position respective de ceux-ci dans des cadres conceptuels cohérents. Si certaines de ces publications proposent des modèles de causalité fort sophistiqués, comme par exemple ceux de Steers et Rhodes (1978,

* BÉLANGER, J., M. BILODEAU et A. VINET, Département des relations industrielles, Faculté des sciences sociales, Université Laval, Québec.

** Cette étude a été subventionnée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada. Les auteurs tiennent à remercier l'entreprise concernée pour sa collaboration très appréciée. Réalisée dans le cadre des activités du Groupe interdisciplinaire de recherche sur l'organisation, la santé et la sécurité du travail, la recherche a grandement bénéficié du travail de Louis Bourcier et de Suzanne Gingras.

1984) auxquels on réfère volontiers, elles sont souvent décevantes parce que ces modèles complexes se prêtent difficilement à la vérification empirique. Des analyses quantitatives poussées sont bien souvent effectuées à partir d'hypothèses reposant sur des fondements théoriques fragiles, de sorte que les connaissances relativement sûres concernant les absences du travail demeurent limitées[1]. Néanmoins, Farrell et Stamm examinent les résultats d'un imposant volume de recherche et concluent que, bien plus que les facteurs d'ordre psychologique ou démographique, les facteurs d'ordre organisationnel et ceux liés à la nature du travail semblent associés assez clairement au phénomène d'absence (1988:221-223; aussi Brooke et Price 1989).

Auparavant, Johns et Nicholson (1982) avaient présenté une analyse critique de l'approche behaviorale, la plus souvent préconisée en la matière. Ils soulignaient notamment que cette approche simplifie abusivement les causes de l'absence et que les questions relatives aux significations de ce comportement sont négligées au profit des opérations de traitement des données et de vérification des hypothèses (p. 134). De façon plus générale, ils concluaient que ce courant de recherche était dans une impasse (voir aussi Johns 1984:361). Leur opinion était partagée par d'autres spécialistes ayant participé au développement de l'approche behaviorale (notamment Fichman 1984, Atkin et Goodman 1984).

La littérature sociologique sur l'absence, quoique moins abondante, suggère aussi qu'un questionnement portant trop exclusivement sur les motivations individuelles du salarié occulte la nature et les significations réelles du phénomène. Cette inquiétude est partagée par des auteurs tels Chadwick-Jones, Nicholson, et Johns, qui insistent sur la composante normative et culturelle de l'absence. Au-delà du comportement individuel immédiatement observable, l'absence s'inscrit à leur avis dans une dynamique sociale qui a pour effet d'en moduler la fréquence et la forme. Johns et Nicholson utilisent le terme «culture d'absence» pour qualifier leur compréhension de cette dynamique sociale et définissent cette culture comme «*the set of shared understandings about absence legitimacy in a given organization and the established 'custom and practice' of employee absence behavior and its control*» (1982:136). Dans un article publié en 1985,

1 Brooke et Price débutent un article récent en ces mots: «*A considerable research investment spanning almost half century has yielded relatively little cumulative knowledge regarding the determinants of employee absenteeism. Reviews of the literature have consistently attributed the usually weak, often contradictory, and generally inconclusive findings of previous research to a lack of theory building and the proliferation of bivariate analysis that have largely focused on correlations between job satisfaction or other job-related attitudes and absenteeism*» (1989:1).

Nicholson et Johns précisent davantage cette notion. Il est à noter, toutefois, que leur compréhension de l'absence du travail n'est pas encore appuyée par la recherche empirique (pour une critique, voir Edwards et Whitson 1989b:8-10).

Dans la même veine, Chadwick-Jones et ses collaborateurs appliquent le concept «d'échange social» de Marcel Mauss à l'étude de l'absentéisme. Ils cherchent à démontrer que l'absence s'insère dans un processus d'échange entre les salariés au sein du groupe de travail et aussi, bien sûr, entre les employés et la direction. «*We can think of social exchange between employees and employers as developing in, or as revealed by, a pattern of behavior in the work situation that includes absences with all the other factors that constitute the contract, formal and informal, between employers and employees*» (Chadwick-Jones et al. 1982:10). Ainsi, non seulement l'absence est-elle touchée par le processus d'échange, mais elle en est partie intégrante.

Edwards et Scullion critiquent encore plus sévèrement l'approche behaviorale et proposent une toute autre interprétation de l'absentéisme fondée sur des observations répétées (1982, 1984). Lors d'une recherche dans sept usines britanniques, ils ont pu en effet établir de façon assez convaincante un lien entre le modèle de contrôle managérial en vigueur et une certaine normalisation du comportement d'absence (Edwards et Scullion 1982:ch. 4). Dans des travaux plus récents, Edwards et Whitson ont étudié de manière détaillée les différentes formes de contrôle de l'assiduité observées dans certaines entreprises britanniques (1989 a et b).

Dans leur optique, l'absentéisme est un sous-produit des rapports sociaux de travail, lesquels sont plus ou moins affectés par un «antagonisme structuré» entre la direction et les salariés à propos de la façon dont la force de travail est utilisée dans le procès de travail (Edwards 1986). Mais plus souvent qu'autrement, cet antagonisme ne débouche pas sur des manifestations de conflit en raison des liens de dépendance réciproque qui unissent les acteurs sociaux et qui favorisent la négociation d'un arrangement plus ou moins institutionnalisé, d'une forme de régulation sociale. Le chercheur doit donc être attentif à cerner les significations du comportement d'absence pour les acteurs impliqués, et à bien situer ce comportement au sein des rapports sociaux dans lesquels il s'inscrit. Nos propres observations présentées ci-dessous contribuent à appuyer cette proposition théorique qui considère l'absence comme une composante de la régulation sociale entre la direction et les salariés.

Le présent article met donc à profit plusieurs des outils conceptuels sur la dynamique sociale de l'absence. Il présente des données qui confirment

l'intérêt des questions soulevées précédemment. Plus précisément, nos observations indiquent que les modalités et les caractéristiques des absences recensées dans une grande entreprise manufacturière s'insèrent très précisément dans le modèle de contrôle du travail en vigueur dans cette entreprise et que les premières constituent de fait une réponse au second. Le modèle de contrôle du travail en vigueur dans cette entreprise se caractérise par un très fort degré d'autonomie ouvrière et une aussi forte implication des salariés dans l'activité de production. Nous démontrerons que ce processus de coopération et d'échange a des implications sur la façon dont les absences sont autorisées et sur les moyens utilisés pour pallier les contraintes qui en résultent au niveau de la production.

CADRE D'ANALYSE

On peut définir de façon générale l'absence comme un événement qui survient chaque fois qu'un salarié ne se présente pas à son lieu de travail pour une période déterminée alors qu'il y est attendu. Il importe toutefois de percevoir cet événement comme un fait social, sans porter de jugement normatif. Ainsi conçue, la question de recherche touche l'interaction entre le modèle de contrôle du travail en vigueur et les comportements d'absence. On s'attachera surtout aux absences de courte durée qui sont les plus susceptibles d'être influencées par le contrôle social exercé sur le plancher de production. Même si Johns et Nicholson soulignent avec à propos qu'il ne faut pas présumer du caractère «volontaire» de l'absence courte (1982:129-135; aussi Nicholson 1977:241), celle-ci demeure la plus appropriée à l'expression d'un choix dans les limites permises par le processus d'échange social décrit précédemment. Contrairement aux absences de longue durée, souvent causées par la maladie ou un accident, le retrait de quelques jours se conçoit plus facilement comme une composante du rapport social, susceptible de varier selon la forme de contrôle du travail exercée par l'employeur (Bourbonnais et Vinet 1989:177,179). Ajoutons aussi que, suivant la même logique, on examinera différents indicateurs de fréquence plutôt que des mesures de durée ou de gravité des absences.

La problématique retenue vise donc à étudier l'absence par rapport à l'ensemble du problème de gestion de la force de travail. Ce cadre d'analyse, formulé de façon plus détaillée dans une autre publication (Bélanger 1989a:348-351), s'appuie sur la littérature sur le procès de travail, et notamment sur les recherches empiriques et théoriques relatives au contrôle managérial. À diverses formes de contrôle managérial correspondent divers degrés d'autonomie ouvrière. Cette autonomie équivaut à la réappropriation par les salariés d'une marge de discrétion sur la façon dont leur

force de travail est utilisée dans le procès de travail. Concrètement, le rôle de la direction consiste à assurer la meilleure utilisation de la force de travail dans l'activité de production. Cette assurance n'est jamais donnée en vertu du contrat d'emploi. Alors que la rémunération et les conditions générales d'emploi sont fixées dans les termes de l'échange économique, l'intensité et la qualité du travail ne le sont pas. Et il existe généralement une marge considérable entre l'usage «optimal» de la force de travail et la somme de travail effectivement fournie. L'employeur compte sur l'organisation technique et sociale de la production pour réduire cette marge.

La situation que nous venons de décrire est source de tension dans la mesure où des politiques visant à renforcer le contrôle managérial et la discipline peuvent avoir pour effet d'inhiber l'implication et la créativité des salariés dans l'activité de production. Aussi, certaines stratégies managériales consistent-elles à déléguer davantage les prises de décision relatives à l'exécution du travail afin de stimuler ce consentement volontaire des salariés (Bélanger 1989b). Le fait de favoriser ainsi l'autonomie ouvrière peut constituer une saine gestion puisque l'objectif de la direction ne consiste pas à maximiser son contrôle sur tous les aspects du procès de travail, mais plutôt à développer le modèle de contrôle le plus favorable à l'utilisation efficiente de la force de travail.

Notre démarche s'apparente à celle utilisée par Edwards et ses collègues et résumée précédemment. Les données présentées par ces auteurs montrent que les salariés soumis au contrôle managérial le plus intense avaient aussi les taux d'absence les plus élevés. «*Intense managerial control in the clothing factories was associated with the widespread use of one-day absences. These absences were not distributed randomly but seem to have been timed strategically to suit workers' interests*» (Edwards et Scullion 1982:107). Par contre, dans les usines de l'industrie automobile où le contrôle managérial était moins intense, ils ont observé moins d'absences: «*Workers' ability to exert control over manning standards and effort levels meant that there were considerable opportunities for leisure at work, with the result that going absent was rare*» (p. 107). L'étude de terrain présentée ici vise à approfondir la compréhension de cette association entre l'autonomie ouvrière et la fréquence des absences de courte durée.

ÉTUDE DE TERRAIN

La recherche a été effectuée dans une usine canadienne de matériel de transport ferroviaire qui employait environ 950 ouvriers syndiqués. L'usine réalisait toutes les étapes de fabrication de véhicules complexes, incluant le

pressage et l'usinage des pièces, la préparation des sous-ensembles et les différentes étapes de l'assemblage. Sur une période d'environ trois ans, les activités de production ont consisté principalement en la réalisation d'un très gros contrat de fabrication, pour un seul type de véhicules. Les données sur l'absence analysées dans cet article couvrent une période de 14 mois, de mai 1986 à juin 1987, période se situant à la fin de la réalisation de ce contrat. La ligne de montage et tout l'appareil de production étaient alors remarquablement bien rodés et aucun changement significatif à l'organisation technique du travail ne fut apporté durant la période étudiée. En résumé, l'organisation du travail, le nombre d'ouvriers et le volume quotidien de production (deux wagons par jour) sont demeurés tout à fait stables durant cette période de plus d'un an. Pour des fins de recherche, ces conditions nous paraissaient assez exceptionnelles, du moins pour une usine de cette taille. L'observation directe a été effectuée dans deux grands départements. Il s'agit d'une part du département de montage, dans lequel 88 ouvriers, sur deux quarts, procédaient à l'assemblage du châssis, des parois et du toit du véhicule et d'autre part du département des équipements, où 176 ouvriers étaient affectés à l'assemblage des divers équipements mécaniques, électriques et pneumatiques.

Le système d'enregistrement et de gestion informatique des données administratives était déjà bien rodé au début de la période de référence et aucun changement n'y a été apporté au cours de l'étude. Les bandes informatiques mises à notre disposition par l'entreprise étaient particulièrement riches. Nous avons dû constituer un nouveau fichier ne contenant que les données pertinentes à la recherche. À une étape ultérieure, il fut décidé de restreindre la définition opérationnelle de l'absence à quatre des quinze catégories d'absences inscrites au fichier, à savoir «accident hors travail», «maladie», «absence autorisée» et «absence non autorisée». Outre ce type de décisions, il fut convenu de s'en tenir aux données telles que saisies et de limiter au minimum le nombre de choix effectués par l'équipe de recherche dans le traitement des données brutes.

Techniquement, nous retenons comme absence courte un événement qui n'excède pas trois jours consécutifs. Ce choix opérationnel est influencé par la procédure administrative de l'entreprise étudiée. Une disposition de la convention collective prévoit notamment que le salarié est passible de perdre ses droits d'ancienneté, et en pratique son emploi, s'il ne peut motiver une absence de plus de trois jours. Par contre, en principe, une absence de trois jours et moins n'a pas à être motivée par un certificat médical. Un tel certificat est requis dans le cas d'une absence de quatre jours et plus couverte par l'assurance-salaire.

Il est à noter par ailleurs que les données sur les absences excluent les retards, lesquels sont enregistrés dans une catégorie distincte. Mais bien que l'absence et le retard soient des catégories mutuellement exclusives, nous avons pu constater par entrevues que la frontière entre les deux phénomènes n'était pas bien délimitée sur le plan administratif. Selon le jugement discrétionnaire du superviseur, un manque d'assiduité de «quelques heures» pouvait être rapporté comme un retard ou une absence, laquelle, nous le verrons, pouvait être autorisée ou non. Comme le salaire était coupé à compter de la troisième minute, peu importe la décision du contremaître quant à la nature de l'infraction, cela avait peu d'implication pour la haute direction. Mais cela importait dans l'évolution du rapport d'échange entre le superviseur et le salarié, puisque ces catégories n'ont pas toutes la même signification sur le plan de la discipline et de la gestion. D'autant plus que la méthode de production, basée sur des groupes de travail qui doivent absolument compléter toutes leurs opérations sur un wagon avant la fin de chaque quart, rendait les superviseurs très vulnérables aux difficultés et incertitudes causées par toutes ces absences de début de quart.

De façon plus générale, la direction n'avait pas élaboré de politique formelle selon laquelle les gestionnaires interviendraient de façon régulière et systématique dans le suivi des dossiers d'absence (sur de tels programmes, voir Edwards et Whitson 1989b:12-16). En entrevues, les cadres confirmaient qu'il n'y avait «pas de politique» à cet égard et qu'une grande discrétion était laissée au superviseur dans l'évaluation qualitative du dossier d'absence de chaque employé, et notamment dans l'établissement de la limite au-delà de laquelle un comportement était considéré comme déviant et passible de sanction disciplinaire. Le superviseur bénéficiait aussi de toute la latitude voulue quant au classement de chaque épisode d'absence dans l'une ou l'autre des catégories prévues. Par exemple, un événement pouvait être enregistré comme une «absence autorisée», ou encore comme une «absence non autorisée». Le superviseur portait ainsi, en pratique, un jugement sur la légitimité du comportement d'absence et ses implications sur le plan de la discipline. Rappelons que ce jugement discrétionnaire n'avait pas d'incidence sur le plan salarial, puisqu'aucune période d'absence n'était rémunérée. Mais en ce qui a trait aux limites méthodologiques, il faut admettre que cela entraîne une évaluation subjective de la part des superviseurs et aussi la probabilité d'un manque de consistance et d'uniformité dans leurs décisions relatives à un même comportement (sur cette question, voir Atkin et Goodman 1984:65-66, 98-99). Toutefois, il découle de l'observation et des entrevues que cette difficulté est inhérente à l'objet d'étude, en ce sens que la décision du superviseur fait justement partie de la régulation sociale discutée ici.

La démarche adoptée repose sur l'usage complémentaire des méthodes de recherche qualitative et quantitative. De mai à août 1987, 38 journées complètes d'observation ont été effectuées dans l'usine, excluant les quelques visites consacrées à l'étude de faisabilité et à la collecte des données quantitatives. Cette étude de terrain était basée sur l'examen de documents originaux, l'observation directe du travail et différents types d'entrevues. Après une période de familiarisation avec le processus de production, l'observation directe a consisté à passer la majeure partie du quart de travail avec un même groupe de travail, suivant en cela la séquence des opérations sur la ligne de montage tout d'abord, puis dans le département d'installation des équipements. Comme le soulignent Batstone, Boraston et Frenkel (1977:275), l'observation directe inclut en pratique plusieurs techniques de collecte d'information, et notamment un très grand nombre d'entretiens et d'échanges informels avec les ouvriers et leurs superviseurs. À partir de quelques notes colligées sur un aide-mémoire, des notes de terrain détaillées étaient rédigées après chaque journée d'observation. De plus, de façon à obtenir des données standardisées, des grilles d'observation systématique sur différents aspects de la division du travail ont alors été complétées. Ces 44 grilles d'observation ont fourni de l'information sur un total de 123 postes de travail. Enfin, vers la fin de l'étude de terrain, 10 entrevues formelles ont été réalisées auprès de cadres de production de tous les niveaux de la hiérarchie. Bien sûr, l'excellente collaboration des membres du service du personnel s'est aussi traduite par de nombreux entretiens tout au long du processus de recherche. En somme, cette méthode de recherche s'appuie sur la complémentarité de différentes techniques et l'accumulation et la vérification des informations auprès d'un grand nombre de participants.

AUTONOMIE OUVRIÈRE ET CONSENTEMENT VOLONTAIRE

Cette étude qualitative a permis de découvrir un très fort degré d'autonomie ouvrière, comparable en fait à celui observé en Grande-Bretagne (Bélanger 1986, 1987). Dans l'usine québécoise, les salariés appliquaient leur savoir-faire et leurs qualifications tacites de façon méthodique dans le procès de travail afin d'atteindre les normes de production le plus tôt possible et d'accumuler, de façon systématique, une réserve considérable de temps libre à la fin du quart de travail. Ce modèle de contrôle du travail fondé sur l'autonomie et le consentement volontaire des salariés s'est avéré propice à l'atteinte des objectifs de production, malgré l'importance de la réserve de temps libre. Il faut souligner cependant que cette forme de régulation n'est possible que dans la mesure où elle satisfait les rationalités

distinctes des différents acteurs. Dans le cas présent, les superviseurs avaient notamment un intérêt stratégique dans le maintien de cette forme de coopération. Il était en effet impératif que chaque poste de travail complète les opérations prescrites avant la fin du quart pour que la ligne de montage et le département des équipements, situé en aval, maintiennent le rythme imposé à l'ensemble de l'usine. Comme il eût été pratiquement impossible pour ces superviseurs de contrôler le travail de manière détaillée, en raison notamment du grand nombre de salariés sous leur commandement (40 en moyenne par superviseur), il leur fallait déléguer et faire confiance, puis s'assurer du contrôle des opérations à un niveau plus général.

La forme de contrôle observée était aussi favorisée par l'organisation technique de la production dans les deux départements étudiés. Si l'ingénierie et les techniques de production étaient sophistiquées et très standardisées, le type de machinerie utilisé était plutôt traditionnel dans les deux cas. Le travail était divisé, mais non parcellisé et non répétitif à l'intérieur d'un même quart de travail. Chaque emploi étant en effet composé d'un grand nombre d'opérations connexes dont les ouvriers avaient graduellement appris à recomposer la séquence. Cette réorganisation de la séquence des opérations, qui avait de fortes incidences sur la gestion du temps, impliquait certains aménagements au sein du groupe, puisqu'un nombre de deux à six salariés partageaient le même poste de travail, et ce sur une longue période.

Dans le département de montage, et notamment pour les postes de soudeurs affectés à l'assemblage du châssis, les conditions physiques de travail étaient plus astreignantes. Contrairement à l'autre département, les opérations se déroulaient dans un environnement bruyant et enfumé. Les différentes machines à souder n'imposaient que des contraintes minimales aux modes opératoires et à l'intensité du travail, mais ces contraintes étaient néanmoins plus importantes que dans le département des équipements, où les salariés travaillaient surtout avec des outils tenus à la main, voire sans outil pour un bon nombre d'opérations. Dans ce département où on installait les équipements à l'intérieur de la caisse, l'outillage et les pièces étaient moins volumineux; il s'agissait essentiellement d'un travail de finition. Contrairement au département de montage, on y trouvait très peu d'ouvriers qualifiés, les salariés ayant graduellement acquis leur savoir-faire dans l'entreprise. À priori, le travail avait été conçu de façon plus morcelée dans ce département des équipements, mais il avait été largement réorganisé au sein des groupes de travail, suivant le processus décrit précédemment.

En somme, l'autonomie ouvrière était très importante dans les deux unités comparées. Les salariés étaient en mesure, individuellement et en

groupe, de recomposer leur travail et de réorganiser la séquence des opérations, et aussi de contrôler non seulement les cadences mais aussi la répartition de l'intensité durant le quart de travail. Il leur était ainsi possible de travailler très fort le matin et très peu après la pause du midi. Bien que ce phénomène ait été observé dans les deux départements, il était sensiblement plus prononcé dans celui où on procédait à l'installation des équipements. Ainsi, par comparaison, les salariés de ce département avaient plus de latitude en ce qui a trait aux modes opératoires et à la séquence des opérations, notamment parce que l'outillage ne posait à peu près aucune contrainte à cet égard. L'observation systématique a montré que la période de temps libre à la fin du quart, bien que considérable dans les deux cas, était sensiblement plus longue dans le département des équipements.

LA FRÉQUENCE DES ABSENCES

Il est d'abord pertinent de souligner que les absences de trois jours et moins, considérées ici comme des absences de courte durée, représentent plus des deux tiers de tous les épisodes d'absence[2] dans cette usine; cette proportion est de 64,4% dans le département de montage et de 69,4% dans celui des équipements. Précisons aussi que ces absences de courte durée qui, nous l'avons souligné, excluent pourtant les événements enregistrés dans la catégorie «retard», consistent surtout en des absences d'une journée ou moins. En effet, 91,8% des absences courtes du département de montage ont duré une journée et moins, comparativement à 93,9% dans l'autre département. Puisque notre étude porte exclusivement sur les absences de courte durée, nous utiliserons ci-après le terme absence pour qualifier ce phénomène.

Le tableau 1 met en lumière l'importance du phénomène des absences autorisées dans cette usine. En effet, pas moins de 58,8% de toutes les absences sont autorisées par le superviseur, ce qui constitue en soi un indice de la signification du comportement pour les acteurs concernés. Cette caractéristique est particulièrement marquée dans le département des équipements, où les deux tiers des absences sont autorisées et font donc partie intégrante de l'arrangement, ou du rapport de négociation, entre le salarié et son superviseur. Seulement 15% des manques d'assiduité sont classés comme «absence non autorisée» et sont porteurs d'une forme de déviance, au sens où ils excèdent la tolérance du superviseur et ne sont pas reconnus comme légitimes, du moins dans l'immédiat.

2 Une absence de deux ou plusieurs jours *consécutifs* est considérée comme un épisode, ou un événement, unique tant et aussi longtemps que le comportement est enregistré à chaque jour de travail dans la même catégorie d'absence. Ainsi, les deux tiers des épisodes représentent une proportion beaucoup moins grande des jours d'absence.

TABLEAU 1

Répartition des absences courtes selon la catégorie d'absence

	Département du montage		*Département des équipements*		*Usine*	
	N	%	*N*	%	*N*	%
Accident hors travail	10	3,7	9	1,2	84	2,4
Maladie	92	34,3	128	17,7	858	24,4
Absence autorisée	117	43,7	474	65,6	2063	58,8
Absence non autorisée	49	18,3	112	15,5	504	14,4
Total	268	100,0	723	100,0	3509	100,0
Khi carré = 47,31	prob. < 0,001		dl = 3			

TABLEAU 2

Répartition des salariés selon qu'ils se soient absentés ou non

	Département du montage		*Département des équipements*		*Usine*	
	N	%	*N*	%	*N*	%
Jamais absenté	45	30,8	54	21,9	231	21,9
Au moins 1 absence	101	69,2	193	78,1	830	78,2
Total	146	100,0	247	100,0	1061	100,0
Khi carré = 3,91	prob. < 0,048		dl = 1			

Le tableau 2 montre par ailleurs que pas moins de 78,1% des salariés du département des équipements se sont absentés au moins une fois durant cette période de 14 mois, ce qui correspond exactement à la proportion des salariés absents dans l'ensemble de l'usine. Cette proportion est légèrement inférieure dans l'autre département ayant fait l'objet d'observation. Le phénomène semble donc répandu assez largement parmi ces groupes de salariés. Le tableau 3, qui indique la récurrence du comportement durant la même période, montre par ailleurs que 42,5% des absents ont répété le comportement à quatre reprises et plus dans le département des équipements, ce qui correspond encore à la proportion pour l'ensemble de l'usine, comparativement à 22,7% dans l'autre département.

TABLEAU 3

Répartition des absents selon la récurrence du comportement

	Département du montage		*Département des équipements*		*Usine*	
	N	*%*	*N*	*%*	*N*	*%*
1 à 3 absences	78	77,2	111	57,5	466	56,1
4 absences et plus	23	22,7	82	42,5	364	43,9
Total	101	100,0	193	100,0	830	100,0
Khi carré = 11,22	prob. < 0,001		dl = 1			

Ces matériaux permettent de cerner un phénomène assez marqué d'absences brèves et autorisées qui pourrait être lié à la gestion de la force de travail dans cette entreprise. Soulignons à cet égard que le comportement d'absence est plus accentué dans le département des équipements, là où l'autonomie des salariés était sensiblement plus grande et où la relation de collaboration était particulièrement frappante, comme nous l'avons souligné dans la section précédente. Ainsi le taux de fréquence, obtenu par la division du nombre d'absences par le nombre d'heures travaillées, multiplié par un million, est de 48,6% plus élevé dans le département des équipements. Ce taux s'élève à 1309,6 absences par million d'heures dans le département de montage, comparativement à 1946 dans celui des équipements. Il se situe à 1570,8 pour l'ensemble des ouvriers de l'usine. La proportion de salariés s'étant déjà absentés et la récurrence du comportement étaient aussi plus élevées dans le département des équipements. Dans les deux cas, les tests de khi carré indiquent que ces différences sont significatives sur le plan statistique (tableaux 2 et 3). Enfin, nous l'avons souligné, les absences autorisées représentent une proportion beaucoup plus grande de toutes les absences dans le département des équipements (tableau 1). Il semble donc que l'on ait cerné une tendance forte, un phénomène intéressant.

INTERPRÉTATION

Le profil d'absence décrit précédemment nous paraît associé de très près au modèle de contrôle du travail en vigueur dans l'entreprise, marqué par l'autonomie ouvrière et des relations de coopération sur le plancher de

production. Ce modèle reposait sur une relation d'échange entre les travailleurs et la supervision, chacun y trouvant un avantage stratégique. La gestion des absences de courte durée était particulièrement décentralisée et dépendait beaucoup de la relation informelle entre les ouvriers et leur superviseur. Comme nous le soulignions plus haut, ce dernier avait une grande discrétion quant à la classification de chaque épisode d'absence et à l'évaluation générale du dossier d'absence en vue de l'application éventuelle de mesures disciplinaires.

L'étude de terrain a aussi permis d'observer un ensemble d'arrangements spécifiques convenus dans l'atelier, selon les besoins, relativement à l'autorisation de l'absence par le superviseur et aux moyens d'atténuer ses effets sur la production. Par exemple, il arrivait que des salariés soient autorisés à quitter l'usine pour affaires personnelles avant la fin du quart, une fois leur charge de travail complétée. Un tel comportement était alors comptabilisé comme une absence de quelques heures, le salaire étant réduit en proportion. Contrairement à la situation observée par Ditton (1979:163-164), ce type particulier d'arrangement était toutefois exceptionnel; les salariés attendaient généralement sur place durant une longue période après avoir complété leur travail. Plus courante était la pratique selon laquelle les salariés avisaient le superviseur de leur volonté de s'absenter, afin d'en obtenir l'autorisation préalable et de lui permettre de prendre les moyens nécessaires pour limiter l'impact de l'absence.

Compte tenu de la méthode de fabrication, il était impératif que le travail soit complété sur chaque poste avant la fin du quart de travail. Dans un tel contexte, les absences représentaient une importante source d'incertitude pour les superviseurs et des moyens organisationnels étaient prévus à cette fin. Dans le département des équipements, quelques ouvriers étaient toujours placés en réserve, aucune affectation particulière ne leur étant accordée à priori. Il était aussi prévu que les superviseurs de ces deux départements stratégiques puissent utiliser certains effectifs des ateliers adjacents, où la fabrication de sous-ensembles n'imposait pas une contrainte de production aussi immédiate. Outre ces deux sources de flexibilité, les superviseurs du département des équipements se prévalaient souvent de la possibilité d'octroi de temps supplémentaire à l'heure du repas, le midi, notamment dans les cas d'absence de moins d'une journée. Cette pratique permettait de contourner l'application de la règle d'ancienneté sur la question de la répartition du temps supplémentaire[3]: le travail était offert aux

3 De fait, une disposition de la convention collective prévoyait cette forme de temps supplémentaire à l'heure du repas. Toutefois, du moins de l'avis du syndicat, elle devait en principe s'appliquer à titre exceptionnel. Outre les situations d'absence discutées ici, elle était aussi utilisée pour pallier les retards à la production causés par des problèmes techniques.

salariés les plus familiers avec la tâche concernée. Cette dernière considération prenait beaucoup d'importance étant donné l'exigence de qualifications tacites. En effet, sur la plupart des postes, un ouvrier ne possédant pas le savoir-faire approprié parvenait difficilement à atteindre les normes de rendement, alors que l'ouvrier habituellement affecté au poste en question pouvait compléter sa journée de travail en cinq ou six heures. Par ailleurs, du point de vue des salariés, cette forme de temps supplémentaire était acceptable parce qu'elle leur apportait des avantages: ils touchaient une prime de temps supplémentaire (lequel était très rare en fin de quart) sans prolonger leur présence à l'usine. Dans ce contexte, le salarié absent et non rémunéré avait peu de mal à légitimer son comportement auprès de son groupe de travail, ni même auprès de son superviseur.

Soulignons que ces formes d'échange social se sont développées davantage dans le département des équipements, où la fréquence des absences, et particulièrement celle des absences autorisées, était plus élevée. Cela pourrait s'expliquer dans une certaine mesure par le fait que, dans la relation d'échange social, les salariés les plus autonomes disposaient de ressources supplémentaires: leur autonomie même rendait le superviseur dépendant de leurs qualifications tacites. Ils étaient donc en mesure d'établir une forme de régulation sociale basée sur l'échange et la coopération.

CONCLUSION

En définitive, non seulement la gestion des absences était-elle influencée par le modèle de régulation du travail mais, nous l'avons montré, l'autorisation et la légitimation des absences en constituaient même une partie intégrante. Il faut donc retenir, de façon plus générale, que les effets de l'autonomie ouvrière ne doivent pas être pris pour acquis; ils dépendent beaucoup du système général de contrôle dans lequel celle-ci s'inscrit. En théorie, la marge de liberté laissée aux salariés ou conquise par ceux-ci peut tout aussi bien contribuer que nuire de façon importante à la productivité d'une entreprise. Dans le cas présent, étant donné le système général de contrôle prévalant dans cette usine, il arrivait aux salariés de prendre avantage, à l'occasion, de brefs épisodes d'absence volontaire afin de vaquer à leurs affaires personnelles ou de profiter d'une longue fin de semaine. Lorsqu'ils en étaient avisés au préalable, les superviseurs usaient de leur pouvoir discrétionnaire pour tolérer ces situations, en autant qu'il était possible d'en atténuer les effets sur la production, avec la collaboration du groupe de travail. Et justement parce que ce jugement était discrétionnaire, il constituait une source de pouvoir pour le superviseur dans l'évolution de sa relation d'échange avec ses subordonnés. En pratique, il n'était pas tenu d'autoriser l'absence de celui qui ne s'était pas comporté comme un «bon

salarié», ou qui avait eu tendance à abuser de cette tolérance. Il est à souligner que pour comprendre une telle relation d'échange et de négociation, l'analyse stratégique formulée par Crozier et Friedberg (1977) demeure particulièrement éclairante.

Les matériaux et l'analyse présentés ici ont des implications sur le plan théorique et, par déduction, sur les politiques de gestion. Nous insisterons en conclusion sur deux questions principales. Il faut d'abord retenir que la signification de l'absence ne peut être comprise du seul point de vue du comportement individuel; ce comportement s'insère dans une dynamique sociale, un processus de normalisation. Certains désigneraient cette dynamique sous l'appellation de «culture d'absence», une notion discutée en introduction. Toutefois, malgré les précisions conceptuelles apportées par Nicholson et Johns (1985), une certaine confusion demeure quant à ce qu'il faut entendre par culture d'absence. Ainsi, dans l'usine étudiée, nous n'avons pas observé de norme explicite sur la fréquence d'absence jugée acceptable, sur quelque forme de «partage» ou de rotation entre les membres d'un groupe, et moins encore sur d'éventuelles sanctions applicables en cas de déviance au sein du groupe. Comme le soulignent Edwards et Whitson, il est douteux que les normes relatives à l'absence puissent modeler les comportements de façon aussi stricte que celles ayant trait au rendement ou à d'autres pratiques de travail directement associées à la production (1989b:9,16). Ainsi, dans cette usine québécoise, la cohésion sociale était particulièrement forte entre les ouvriers et elle appuyait un processus de normalisation très accentué sur le plan de l'intensité du travail (Bélanger, 1989a). Pourtant cette dynamique ne modelait pas le comportement d'absence de façon aussi évidente. Elle façonnait plutôt le comportement individuel dans un mode de régulation qui avait pour conséquence d'atténuer l'effet de l'absence sur la productivité et d'évacuer toute dimension conflictuelle, dans la mesure où le comportement était généralement autorisé, surtout dans le département des équipements.

Cette dernière considération nous amène à soulever la seconde question, à savoir dans quelle mesure l'absence de courte durée représentait un problème pour la direction de cette entreprise. L'analyse précédente remet effectivement en cause l'usage conventionnel de l'absence comme étant à priori un indicateur d'insatisfaction ou de «mauvais climat organisationnel». Dans le cas analysé ici, l'absence de courte durée était pratiquement vidée de toute signification conflictuelle et était le plus souvent autorisée par le superviseur. Compte tenu des arrangements expliqués plus haut, l'avancement de la chaîne de production n'a jamais été compromis par une absence durant la période à l'étude, ce qui s'imposait d'ailleurs étant donné la méthode de fabrication. L'effet de l'absence sur la productivité était donc très faible.

Bien sûr, cela ne signifie pas pour autant que les absences de courte durée n'entraînaient aucun inconvénient. Elles représentaient souvent une contrainte, une source d'incertitude pour les superviseurs. Toutefois, la proposition formulée au terme de cette étude est à l'effet que l'absence de courte durée s'inscrivait dans une organisation sociale qui offrait aux acteurs les ressources permettant de solutionner le «problème», d'alléger la contrainte au moindre coût possible, tout en maintenant la productivité et la qualité du travail. L'absence était une composante de la régulation sociale prévalant dans l'atelier. Un renforcement du contrôle formel et des sanctions afin de réduire l'importance de ce comportement aurait pu entraîner des effets pervers sur ces relations d'échange, et notamment celui de modifier le type d'absence plutôt que sa fréquence (Nicholson 1976). Bien plus, dans la mesure où une approche davantage axée sur la discipline serait entrée en contradiction avec le système général de contrôle observé, l'aventure aurait présenté plus de risques que de promesses, car ce système de contrôle sur le travail favorisait un très haut degré d'efficience; en définitive, c'est ce qui importait le plus.

RÉFÉRENCES

ATKIN, Robert S. et Paul S. GOODMAN. 1984. «Methods of Defining and Measuring Absenteeism». *Absenteeism,* P.S. Goodman et R.S. Atkin (dir.), San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 47-109.

BATSTONE, Eric, Ian BORASTON et Stephen FRENKEL. 1977. *Shop Stewards in Action.* Oxford: Basil Blackwell.

BÉLANGER, Jacques. 1986. «Le contrôle ouvrier sur l'organisation du travail: étude de cas en Grande-Bretagne». *Relations industrielles,* vol. 41, n° 4, 704-719.

————. 1987. «Job Control After Reform: A Case Study in British Engineering». *Industrial Relations Journal,* vol. 18, n° 1, 50-62.

————. 1989a. «Job Control and Productivity: New Evidence from Canada». *British Journal of Industrial Relations,* vol. 27, n° 3, 347-364.

————. 1989b. «Stratégies managériales et savoir-faire ouvrier: l'industrie automobile nord-américaine». *La flexibilité des marchés du travail au Canada et aux États-Unis,* G. Laflamme et al. (dir.), Série de recherche, n° 93, Genève: Institut international d'études sociales, 99-123.

BOURBONNAIS, Renée et Alain VINET. 1989. «L'absence du travail comme indicateur de santé: signification, mesures et conditions d'utilisation». *Revue d'épidémiologie et de santé publique,* vol. 37, 173-182.

BROOKE, Paul P. et James L. PRICE. 1989. «The Determinants of Employee Absenteeism: An Empirical Test of a Causal Model». *Journal of Occupational Psychology,* vol. 62, 1-19.

CHADWICK-JONES, J.K., N. NICHOLSON et C. BROWN. 1982. *Social Psychology of Absenteeism.* New York: Praeger.

CROZIER, Michel et Erhard FRIEDBERG. 1977. *L'acteur et le système.* Paris: Éditions du Seuil.

DITTON, Jason. 1979. «Baking Time». *The Sociological Review,* vol. 27, n° 1, 157-167.

EDWARDS, P.K. 1986. *Conflict at Work: A Materialist Analysis of Workplace Relations.* Oxford: Basil Blackwell.

EDWARDS, P.K. et Hugh SCULLION. 1982. *The Social Organization of Industrial Conflict.* Oxford: Basil Blackwell.

————. 1984. «Absenteeism and the Control of Work». *The Sociological Review,* vol. 32, n° 3, 547-572.

EDWARDS, P.K. et Colin WHITSON. 1989a. «The Control of Absenteeism: An Interim Report». *Warwick Papers in Industrial Relations,* n° 23, Janvier, 19 p.

————. 1989b. «Industrial Discipline, the Control of Attendance, and the Subordination of Labour: Towards an Integrated Analysis». *Work, Employment and Society,* vol. 3, n° 1, 1-28.

FARRELL, Dan et Carol Lee STAMM. 1988. «Meta-Analysis of the Correlates of Employee Absence». *Human Relations,* vol. 41, n° 3, 211-227.

FICHMAN, Mark. 1984. «A Theoretical Approach to Understanding Employee Absence». *Absenteeism,* P.S. Goodman et R.S. Atkin (dir.), San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1-46.

JOHNS, Gary. 1984. «Unresolved Issues in the Study and Management of Absence from Work». *Absenteeism,* P.S. Goodman et R.S. Atkin (dir.), San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 360-390.

JOHNS, Gary et Nigel NICHOLSON. 1982. «The Meanings of Absence: New Strategies for Theory and Research». *Research in Organizational Behavior,* B.M. Staw et L.L. Cummings (dir.), vol. 4, Greenwich, Conn.: JAI Press, 127-172.

NICHOLSON, Nigel. 1976. «Management Sanctions and Absence Control». *Human Relations,* vol. 29, n° 2, 139-151.

————. 1977. «Absence Behaviour and Attendance Motivation: A Conceptual Synthesis». *The Journal of Management Studies,* vol. 14, n° 3, 231-252.

NICHOLSON, Nigel et Gary JOHNS. 1985. «The Absence Culture and the Psychological Contract - Who's in Control of Absence?». *Academy of Management Review,* vol. 10, n° 3, 397-407.

STEERS, Richard M. et Susan R. RHODES. 1978. «Major Influences on Employee Attendance: A Process Model». *Journal of Applied Psychology,* vol. 63, n° 4, 391-407.

————. 1984. «Knowledge and Speculation about Absenteeism». *Absenteeism,* P.S. Goodman et R.S. Atkin (dir.), San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 229-275.

Control Over Labour and Short-Term Absenteeism An Empirical Study

There is a small body of sociological literature which suggests that absenteeism is a form of individual behaviour which can only be properly understood as part of the social dynamics evolving at the workplace. This article presents some fieldwork material from a large Québec engineering factory. Its objective is to enquire into the expected association between control over labour and short-term absenteeism by analysing a rich series of data covering a period of 14 months, from May 1986 to the end of June 1987. The analysis only concerns the spells of absence of three consecutive days or less, because such events of short duration are obviously more likely to be influenced by social control and choices.

It is worth stressing first that these periods of absence lasting three days or less, and thus considered as short-term, make up more than two-thirds of all spells of absence in this plant. And these events, which exclude those registered under the category «lateness», are almost entirely made up of absences of a day or less. Table 1 shows that of the 3509 periods of absence in the factory, no less than 58,8% were authorized by the supervisor. In the large department of equipment installation where we conducted observation, two-third of all episodes of absence were authorized and only 15,5% were registered as unauthorized absence. In the same department, no less than 78,1% of employees were absent at least once during the 14 month period (Table 2), and 42,5% of these took four periods of absence or more (Table 3).

Field research helps us to understand the high proportion of authorized absences, especially in the equipment department. It would seem that behaviour was influenced by the specific form of labour control observed in the factory. This pattern of control was characterized by autonomy and much cooperation on the part of workers in their production activity. This, of course, depended on an exchange relationship between workers and supervisors, each party finding a strategic advantage. The management of short-duration absences was very decentralized and relied greatly on the informal relationship between workers and their supervisors. The latter had great discretion over the authorization of each spell of absence and the overall assessment of each case in the eventual application of disciplinary measures.

The fieldwork also allowed us to observe a set of particular arrangements made on the shop-floor, as and when the need arose, concerning the authorization of absence by the supervisor and the means to alleviate its effects on production. Given the method of fabrication, it was absolutely necessary that the work was completed at each station before the end of the shift. In such a context, absences represented an important source of uncertainty for the supervisors, and organizational means were anticipated to alleviate this uncertainty. These social arrangements shaped individual behaviour in a way which resulted in the alleviation of the effects of absence and in a dissipation of any conflictual dimension.

With these considerations in mind, the authors question the extent to which short-term absenteeism really posed a problem to the management of this factory. Indeed, the preceding analysis challenges the conventional notion of absence as an *à priori* indicator of dissatisfaction or «poor organizational climate». In the case analyzed here, short-term absence was practically devoid of any conflictual dimension and was, most of the time, authorized by the supervisor. Given the arrangements documented in the paper, the progress of the production line was never compromised by an absence, this being imperative given the method of fabrication. Thus, the effect of absence on productivity was minimal. In short, absence was a component of the social regulation prevalent in the workshop and was hence instrumental in the reproduction of a system of control which generated much efficiency.

VIEILLIR EN EMPLOI

Préface, Gilles LAFLAMME — *Présentation*, Claude RONDEAU — *Vieillir en emploi: un choix inscrit dans l'avenir démographique du Québec*, Jacques LÉGARÉ, Nicole MARCIL- GRATTON et Yves CARRIÈRE — *Les incidences du vieillissement au travail: une perspective écologique*, Hélène DAVID — *Les pratiques de gestion en matière de vieillissement*, Gilles GUÉRIN — *Les relations employeurs-syndicats: les responsabilités ignorées... un lourd passif*, Jean CARETTE — *Pratiques en matière de gestion de la main-d'œuvre vieillissante*, Pierre-Marc BÉDARD, Maurice FORTIN, Marcel BERNARD — *Commentaires*, Marcel CÔTÉ, Claude GINGRAS, Claude RIOUX — *Les perspectives syndicales relatives à la main-d'œuvre vieillissante*, Lorraine PAGÉ, Yves PARÉ, Lise POULIN — *Commentaires*, Michel BLAIS, Michel DÉCARY, Lise POULIN SIMON — Table ronde: *Le rôle de l'État et les politiques étatiques*, Ghislain DUFOUR, Gérald LAROSE, Gaston CHARLAND — *Le défi politique du vieillissement de la main-d'œuvre au Québec*, André BOURBEAU.

ISBN 2-7637-7271-4 1991, 199 pages, 21 $

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL
Cité universitaire, Ste-Foy, Canada, G1K 7P4
tél.: (418) 656-5106 télécopieur: (418) 656-3476