



Le rôle de la justice organisationnelle, de l'épuisement professionnel et de l'engagement dans la compréhension de l'absentéisme dans le secteur de la santé québécois

Denis Chênevert
Directeur du département de la GRH

18 septembre 2014



**8th International Organisation
Behaviour in Healthcare
Conference (SHOC)**
15 – 17 April 2012
Trinity College Dublin, Ireland

Literati Award Winners 2014

We are pleased to announce that the 2014 Literati Award winners for *Journal of Health Organization and Management* are as follows:

Highly Commended Papers

[Who do we think we are?: Analysing the content and form of identity work in the English National Health Service](#)

Imelda McDermott, Kath Checkland, Stephen Harrison, Stephanie Snow, Anna Coleman

[Towards sustainable structures for neighbourhood development?: Healthy city research in four Swedish municipalities 2003-2009](#)

Karin Fröding, Jonny Geidne, Ingemar Elander, Charli Eriksson

[The role of organisational justice, burnout and commitment in the understanding of absenteeism in the Canadian healthcare sector](#)

Denis Chênevert, Genevieve Jourdain, Nina Cole, Brigitte Banville

The current issue and full text archive of this journal is available at
www.emeraldinsight.com/1477-7266.htm

JHOM
27,3

350

The role of organisational justice, burnout and commitment in the understanding of absenteeism in the Canadian healthcare sector

Denis Chênevert and Genevieve Jourdain
HEC Montreal – HRM, Montreal, Canada

Nina Cole

Ryerson University – HRM, Toronto, Canada, and

Brigitte Banville

Aimia inc – HRM, Montréal, Canada

Abstract

Purpose – The purpose of this paper is to integrate Greenberg's perspective on the connection between injustice and stress in order to clarify the role of organisational justice, burnout and organisational commitment in the understanding of absenteeism.

Design/methodology/approach – The study was carried out among 457 workers of a large healthcare establishment in the Canadian public healthcare sector. The model was tested using structural equation methods.

Findings – The results reveal that procedural and interactional justices have an indirect effect on exhaustion through distributive injustice. Moreover, it was found that distributive injustice is indirectly linked to short-term absences through exhaustion. By contrast, the relationship between distributive injustice and long-term absence can be explained by two mediating variables, namely, exhaustion and psychosomatic complaints.

Research limitations/implications – In spite of the non-longitudinal nature of this study, the results suggest that the stress model and the medical model best explain the relationship between organisational injustice and absenteeism, while the withdrawal model via organisational commitment is not associated in this study with absenteeism.

Practical implications – Healthcare managers should consider the possibility of better involving employees in the decision-making process in order to increase their perception of procedural and interactional justice, and indirectly reduce exhaustion and absenteeism through a greater perception of distributive justice.

Social implications – For the healthcare sector, the need to reduce absenteeism is particularly urgent because of budget restrictions and the shortage of labour around the world.

Originality/value – This is one of the first studies to provide a complete model that analyses the stress process in terms of how organisational justice affects short- and long-term absences, in a bid to understand the specific process and factors that lead to shorter and longer episodes of absence.

Keywords Organizational justice, Burnout, Commitment, Absenteeism, Canada, Health care, Employees behaviour, Stress, Human resource management

Paper type Research paper



Journal of Health Organization and
Management
Vol. 27 No. 3, 2013
pp. 350-367
© Emerald Group Publishing Limited
1477-7266
DOI 10.1108/JHOM-06-2012-0116

Introduction

In recent years, several reforms to the health and social services system in Canada and around the world have considerably altered the organisation of services and the work

Contexte

- 41% du personnel soignant ressentent de la détresse psychologique élevée.
- 34% des congés de maladie sont associés à des problèmes de santé mentale et représentent 44% de la facture.
- 250 millions de \$ pour soigner les soignants au Québec
- 13 000 infirmières par semaine sont absentes au Québec
- 16 millions d'heures par années perdues
- 3 500 postes d'infirmières additionnels si le taux d'absentéisme était ramené à celui des travailleurs canadiens.

Contexte (suite)

44,6% du personnel soignant considèrent que la qualité des soins s'est détériorée au cours des dernières années

Les québécois ont-ils toujours confiance dans leurs hôpitaux ?



Cadre théorique

- Engagement organisationnel
 - Autonomie dans le travail
 - Support organisationnel
 - Justice organisationnelle
- Épuisement professionnel
 - Surcharge de travail
 - Injustice perçue



Cadre théorique

- Justice organisationnelle (Greenberg, 2004)

Distributive: Réfère aux résultats obtenus.

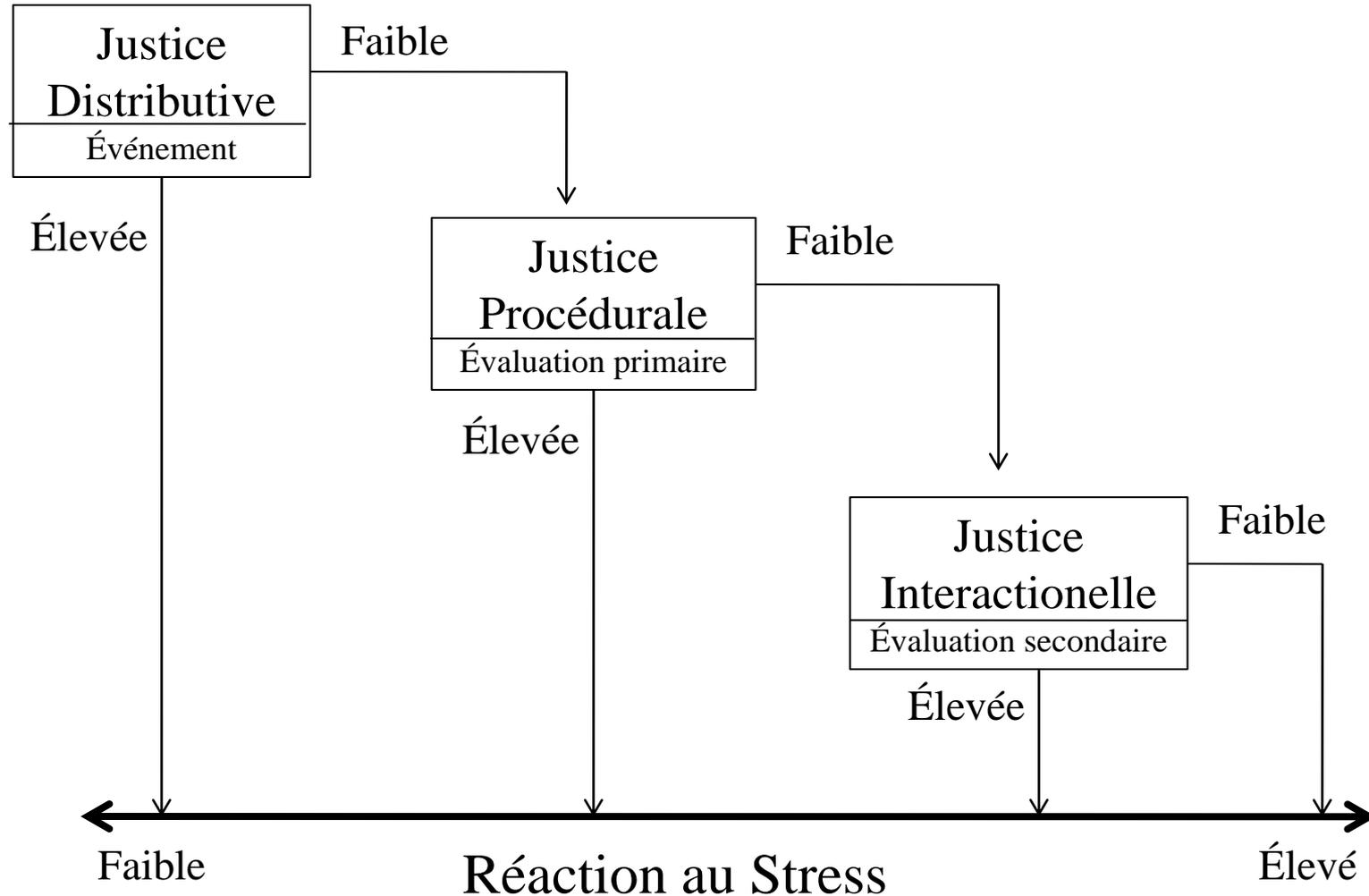
Procédurale: Réfère aux processus qui ont menés aux résultats obtenus.

Interactionnelle: Réfère à la pertinence des explications données (justice informationnelle) et à la qualité du traitement interpersonnel reçu lors du processus de prise de décisions (justice interpersonnelle).

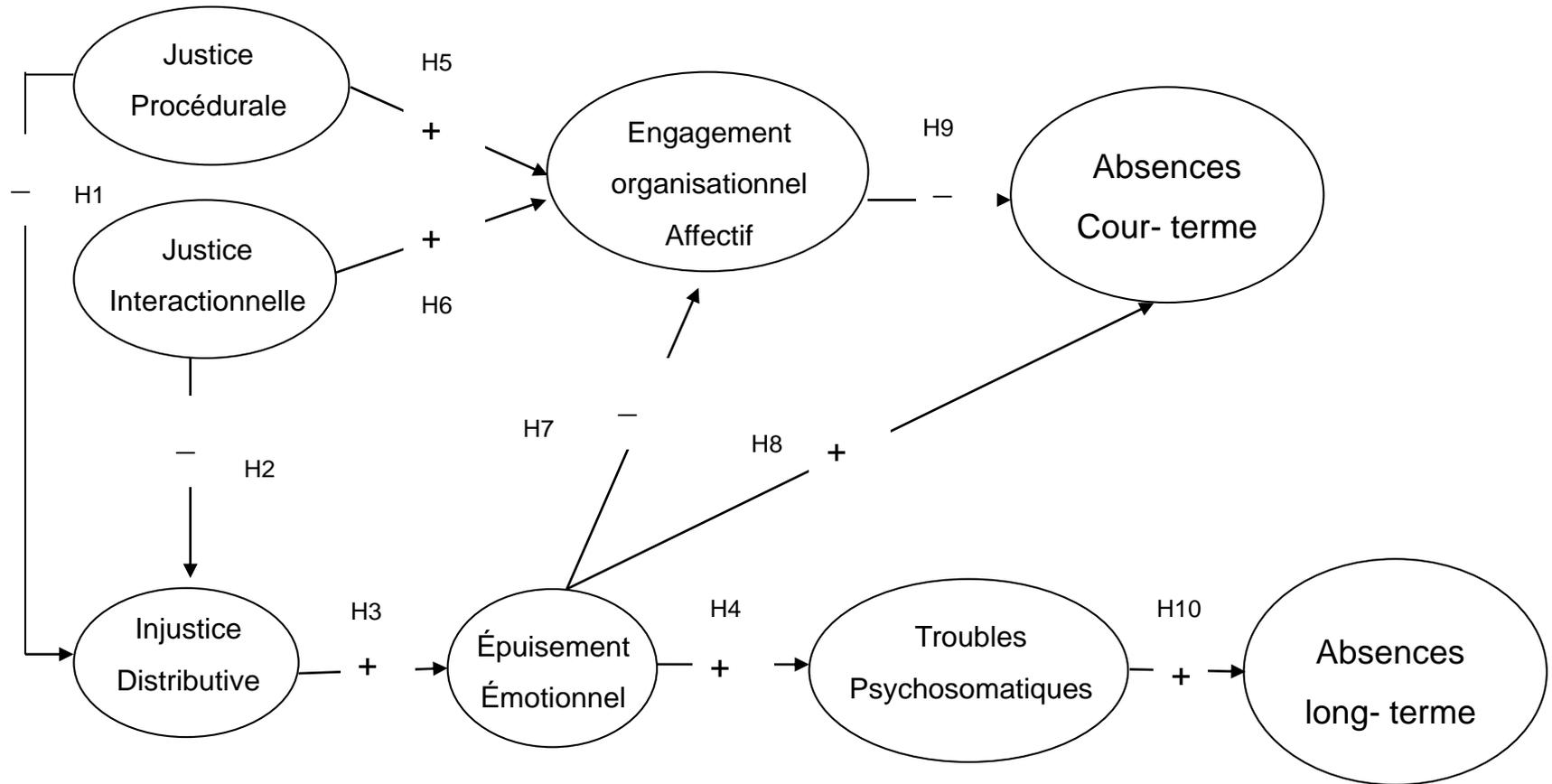


Cadre théorique (suite)

The Justice Salience Hierarchy (Greenberg, 2004)



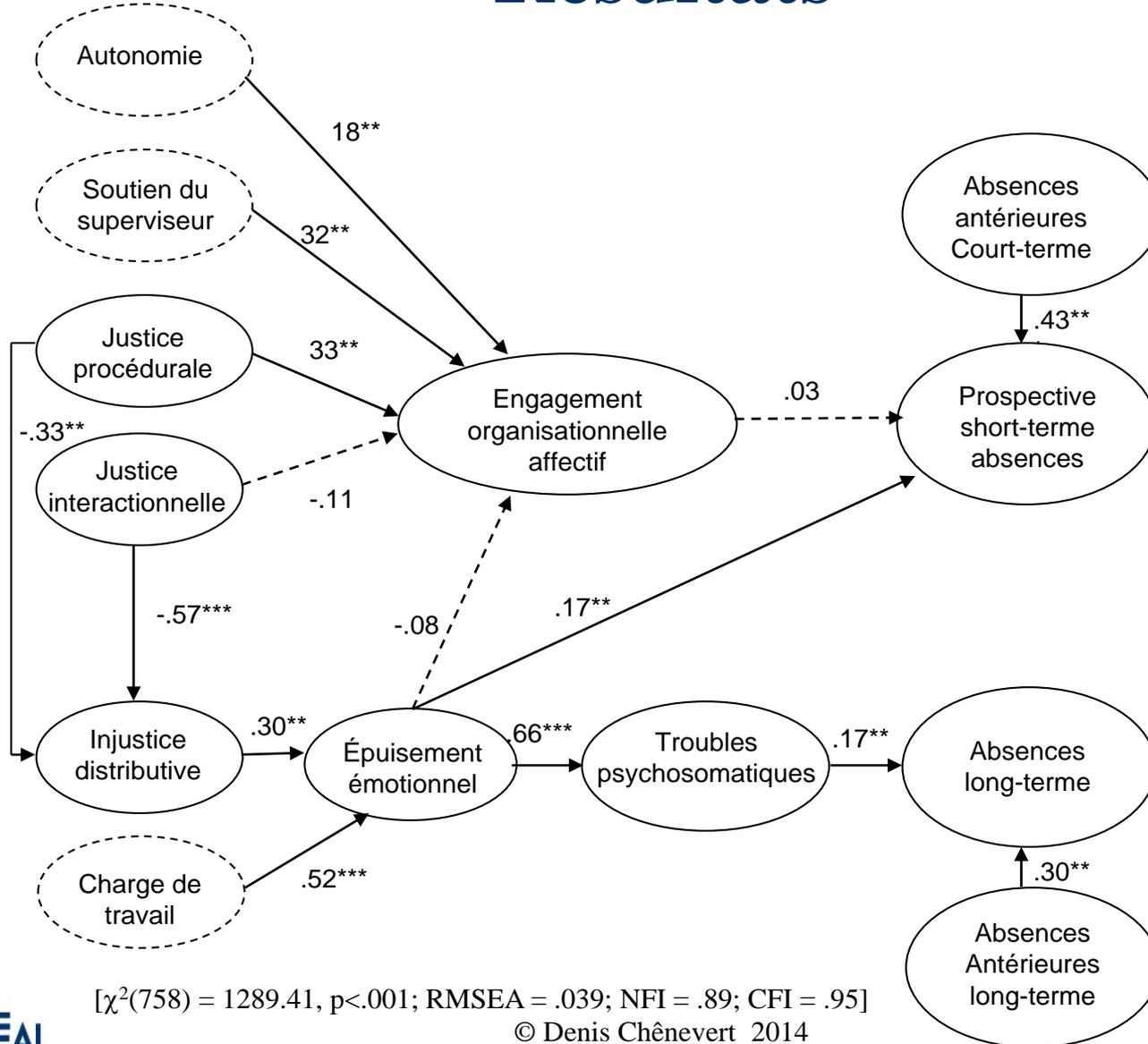
Modèle de recherche



Méthodologie

- 457 employés d'un centre hospitalier de la région de Montréal (38%).
 - 80% femmes
 - Âge moyen: 43 ans
 - Ancienneté : 8,8 ans
- Questionnaire administré sur les lieux de travail
 - Échelles de Lickert ($\alpha = 0,70$ à $0,88$)
- Dossier d'absentéisme des employés sur deux ans
 - Nbr. d'heures d'absence court terme (non certifiées: 5 jours et moins)
 - Nbr. d'heures d'absence long terme (certifiées: 5 jours et plus)
- Pairage entre les réponses du questionnaire et le dossier d'absentéisme
- Variables de contrôle : Autonomie, soutien, charge de travail et absences des années précédentes
- Modèle d'analyse: Équations structurelles (AMOS)

Résultats



Discussion

- La justice et la surcharge sont liées indirectement à l'absentéisme par le biais de l'épuisement.
- Contrairement au modèle du retrait
 - Le degré d'engagement affectif envers l'organisation n'intervient pas dans la propension à l'absentéisme
 - Attention tout de même au bris du contrat psychologique
- En accord avec le modèle du stress
 - Plus les individus se sentent épuisés et plus ils s'absentent à court terme
 - Plus ils se sentent épuisés, plus ils développent des problèmes psychosomatiques et plus ils s'absentent à long terme.
- Le type d'absence influence le modèle de déterminants
- L'importance de l'historique d'absences

Implications pratiques

- Améliorer la perception de justice dans les décisions prises (Justice procédurale: 3,4/7; Justice distributive 3,5/7)
 - Spécifier les critères d'évaluation de la performance
 - Implanter des mécanismes de consultation
 - Partager le leadership au sein des équipes multidisciplinaires
 - Clarifier les orientations stratégiques et garantir la continuité
- L'engagement organisationnel n'est pas une forme de protection contre l'épuisement
- La stratégie de « coping » peut être une solution
 - Est-il préférable de prendre quelques jours de congé plutôt qu'une absence à long-terme ?
 - Il semble que l'épuisement est un signe avant-coureur d'éventuels problèmes psychosomatiques, ces derniers conduisant à l'absence à long-terme
- Les superviseurs immédiats doivent donc déceler les signes d'épuisement avant que ces derniers entraînent des conséquences coûteuses.
- Qu'en est-il du présentéisme ?

Conclusion



"Courage is the main quality of leadership, in my opinion... usually it implies some risk.

WALT DISNEY