

Atelier
OSMET
2021

Pratiques de gestion et taux d'absentéisme

Université 
de Montréal

OSMET
Observatoire sur la santé
et le mieux-être au travail

Pierre Durand, PhD., MBA
Professeur titulaire
École de relations industrielles

Introduction

D'octobre 2019 à janvier 2020, l'OSMET a sondé un échantillon d'entreprises canadiennes ayant accepté de compléter un questionnaire en ligne portant sur les pratiques de gestion et la santé et le mieux-être au travail. L'OSMET a, entre autres, évalué le niveau de développement de 67 pratiques de gestion de la santé et du mieux-être au travail. Chaque pratique a été classée selon une typologie élaborée lors de l'étude SALVEO¹.



Niveaux de pratiques de gestion

Niveau de pratiques

Macro

Les pratiques

Le niveau macro fait référence aux pratiques visant la régulation des risques et les stratégies de communication.

Meso

Le niveau méso fait référence aux pratiques visant les conditions de l'organisation du travail présentes dans une organisation.

Micro

Au niveau micro, les pratiques ciblent l'individu.

Pratiques de gestion macro

Niveau	Dimension	Pratiques
Macro	Stratégies de communication	Mécanismes de communication, Journal d'entreprise, Site Web, Sondage, Bulletin mensuel sur la santé, Informations sur la prévention du stress, Communication ciblée, Médias sociaux
	Régulation des risques	Sondage sur les sources de stress, Corrections des risques de l'environnement de travail, Programme d'identification des stressés, Tests de dépistage aléatoire de consommation des drogues et alcool, Examens de santé physique à l'embauche, Examens de santé psychologique à l'embauche, Dépistage de certaines situations spécifiques qui amènent un doute sur l'aptitude à réaliser la tâche de façon sécuritaire, Formation aux questionnaires sur la santé mentale

Pratiques de gestion meso

Niveau	Dimension	Pratiques
Més0	Conception des tâches	Accroître l'autonomie dans le travail, Participation directe des employés
	Demandes du travail	Contrôle de la charge de travail, Semaine de travail réduite, Réduction du temps de travail, Réduction du temps supplémentaire, Analyse et description de postes

Pratiques de gestion meso (suite)

Meso	Relations sociales	Travail d'équipe, Groupe de résolution de problèmes Groupe d'entraide, Code de conduite pour la gestion des conflits, Politique de harcèlement psychologique, Comité contre le harcèlement psychologique, Club social
	Gratifications	Pratiques d'évaluation du rendement, Programme bénéfique journée santé sans solde, Banques de congé, Possibilité de promotion à un niveau supérieur, Cheminements de carrières clairs

Pratiques de gestion micro

Micro

Activité physique	Centre de conditionnement physique dans l'entreprise, Rabais corporatif dans un centre de conditionnement, Encouragement à l'exercice en milieu de travail, Activités de cardio-plein-air, Abonnement à un système de vélos en libre-service (Bixi, Mobi, Bike Share, etc.), Appareil de monitoring (Fitbit, Apple Watch, etc.)
Nutrition	Rencontre avec une diététicienne, Programme de promotion de la santé (nutrition), Programme de contrôle du poids, Distribution de collation santé aux employés, Conférence sur la nutrition
Santé (générale)	Examens médicaux préventifs, Programme de promotion de la santé (tabac), Clinique de vaccination contre la grippe, Conférence sur la santé du dos, Participation à la lutte contre le cancer, Semaine de la santé, Programme d'aide aux employés (PAE), Clinique médicale

Caractéristiques des entreprises

- 61 organisations ont fourni des informations sur le nombre d'employés qui se sont absentés
- 56 ont fourni le nombre total de jours de travail perdus pour ces absences.
- 26,2 % sont de petites entreprises (moins de 50 employés), 49,2 % des moyennes (50-499 employés) et 24,5 % de grandes entreprises (500 employés et plus).
- Une proportion de 41 % des organisations opère dans le secteur tertiaire.

Association entre le taux d'absentéisme du milieu de travail, le nombre moyen de jours de travail perdus et les pratiques de gestion en santé-mieux-être au travail.

Absentéisme et jours perdus	Pratiques de gestion
Taux d'absentéisme plus faible	<ul style="list-style-type: none">• Stratégies de communication : - 4,1 %• Conception des tâches : - 13,0 %• Relations sociales : - 3,9 %• Conciliation travail-famille : - 7,4 %
Taux d'absentéisme plus élevé	<ul style="list-style-type: none">• Régulation des risques : + 4,3 %• Contrôle des demandes : + 9,0 %• Promotion de l'activité physique : + 4,2 %
Nombre moyen de jours de travail perdus	<ul style="list-style-type: none">• Conception des tâches : - 10,6 jours de travail

Note : Analyses ajustées pour la taille de l'entreprise et le secteur d'activité économique

Conclusions

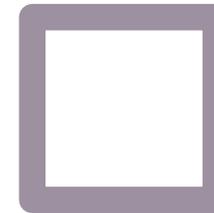
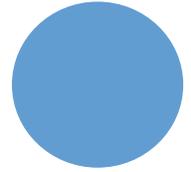
- On ne peut généraliser les résultats et établir un lien de cause à effet
- Certaines pratiques de gestion du niveau macro (stratégies de communication), méso (conception des tâches, relations sociales) et micro (conciliation travail-famille) favorisant la santé et le mieux-être au travail semblent s'associer à un taux d'absentéisme plus faible.
- Investir dans ces pratiques pourrait possiblement amener, en moyenne, à une réduction de 4 % à 13 % de l'absentéisme.

Conclusions (suite)

- Une conception des tâches valorisant l'autonomie et la participation directe des employés conduirait, en moyenne, à une réduction probable de la durée des absences d'environ 10 jours.
- Les pratiques de gestion associées à un taux plus élevé d'absentéisme ne sont pas nécessairement le signe qu'elles s'avèrent inefficaces, mais plutôt une indication que l'organisation tente de contrôler la situation et qu'une amélioration pourrait apparaître sur le long terme.

Références

Marchand, A., Haines, V. Y., Harvey, S., Dextras-Gauthier, J., and Durand, P. (2016) Health and Stress Management and Mental-health Disability Claims. *Stress & Health*, 32: 569-577. doi: 1002/smi.2663.





Merci

Pierre Durand, PhD, MBA

pierre.durand@umontreal.ca

www.osmet.umontreal.ca