

## **Rapport de recherche**

**Les résultats de l'enquête sur la détresse  
psychologique au travail dans le secteur  
des télécommunications dans le  
contexte de la COVID-19**

**JULIE CLOUTIER, Professeure  
École des sciences de la gestion, UQAM**

**SABRINA PELLERIN, Étudiante au doctorat  
École des sciences de la gestion, UQAM**

## **Les résultats de l'enquête sur la détresse psychologique dans le secteur des télécommunications dans le contexte de la COVID-19.**

Nous remercions toutes les personnes qui ont collaboré à cette recherche, le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) qui a participé au recrutement des participants et ces derniers qui ont consacré du temps à répondre aux questionnaires.

### **Chercheure principale :**

Julie Cloutier, Ph. D., professeure au Département d'organisation et ressources humaines, École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM)

### **Assistante de recherche :**

Sabrina Pellerin, étudiante au Doctorat en administration, École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM)

### **Partenaire responsable du recrutement des participants**

Nathalie Blais, Conseillère syndicale, Service de la recherche, Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP)

### **Financement de la recherche**

Cette recherche n'a obtenu aucun appui financier.

# Table des matières

<b>Les faits saillants .....</b>	<b>iv</b>
L'objectif de la recherche .....	iv
Les participant.e.s.....	v
Les principaux résultats .....	v
 <b>Introduction .....</b>	 <b>11</b>
La détresse psychologique dans le contexte de la COVID-19 .....	11
 <b>1. La détresse psychologique : définition et facteurs de risque .....</b>	 <b>14</b>
1.1 Qu'est-ce que la détresse psychologique ? .....	14
1.2 Quels sont les facteurs de risque associés à la détresse psychologique ? .....	15
1.2.1 Le modèle de Karasek (1979) : des exigences excessives et des ressources insuffisantes .....	15
1.2.2 Le modèle de Siegrist (1996) : des récompenses insuffisantes .....	18
1.2.3 Le modèle de Hobfoll (1989) : la peur de perdre ce que l'on valorise.....	20
 <b>2 Les aspects méthodologiques .....</b>	 <b>23</b>
2.1 Devis de recherche .....	23
2.2 Technique de collecte de données .....	23
2.3 Population et échantillon .....	24
2.4 Instruments de mesure .....	28
2.4.1 L'indice de détresse psychologique de santé-Québec (IDPSQ) .....	28
2.4.2 Les mesures de protection, les facteurs psychosociaux et les conséquences associées à la détresse psychologique.....	29
2.4.3 Les changements qu'a engendrés le confinement dans les milieux de travail.....	29
2.4.4 Les facteurs de risque psychosociaux .....	30
2.4.5 Les conséquences associées à la détresse psychologique.....	34
 <b>3 Les résultats.....</b>	 <b>36</b>
3.1 La détresse psychologique et les caractéristiques sociodémographiques.....	36
3.2 Les résultats descriptifs .....	44
3.2.1 Le contexte de la COVID-19 .....	44
3.2.2 Les changements dans les milieux de travail .....	48
3.2.3 Les facteurs de risque psychosociaux : les caractéristiques des tâches .....	50
3.2.4 Les facteurs psychosociaux : Les rétributions économiques et sociales .....	55
3.2.5 Les ressources valorisées .....	59
3.2.6 Les conséquences associées à la détresse psychologique.....	62
3.3 L'effet des facteurs de risque sur la détresse psychologique.....	67
3.4 La variation des facteurs de risque dans le contexte de la COVID-19 et la variation de l'état de santé psychologique .....	79

3.5 La perception des changements dans le contexte de la COVID-19 et la variation de l'état de santé psychologique .....	87
3.6 L'importance relative des facteurs de risque .....	91
3.7 L'effet de la détresse psychologique sur les comportements.....	97
<b>4 Les pistes de solution .....</b>	<b>103</b>
4.1 Les caractéristiques des emplois .....	105
4.1.1 La demande quantitative : le manque de temps pour réaliser le travail.....	105
4.1.2 La demande qualitative.....	105
4.1.3 L'ambiguïté de rôle : le manque de clarté des attentes .....	106
4.1.4 Le manque de ressources.....	106
4.1.5 L'insatisfaction à l'égard des tâches.....	107
4.1.6 Le conflit travail famille.....	107
4.2 Les rétributions sociales provenant du ou de la patronne .....	108
4.2.1 La considération des personnes.....	108
4.2.2 La considération de l'expertise .....	109
4.2.3 La considération des efforts.....	109
4.2.4 Reconnaissance des bons résultats et les reproches injustifiés .....	109
<b>Conclusion .....</b>	<b>111</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>114</b>
<b>Références bibliographiques .....</b>	<b>115</b>

## **Les faits saillants**

### **L'objectif de la recherche**

La pandémie de COVID-19 a entraîné des bouleversements dans le monde du travail. Non seulement a-t-elle introduit un risque biologique important dans tous les secteurs d'activité économique, mais elle a également obligé les employeurs à revoir leur mode de fonctionnement, notamment à travers la réorganisation du travail. Par conséquent, il y a tout lieu de se questionner sur l'effet que produit la pandémie de COVID-19 sur l'état de santé psychologique des employé.e.s. Il est également important de s'interroger sur la manière dont la pandémie exerce son action. Outre le stress engendré par la crainte de transmission du virus, le stress produit par les changements apportés au milieu de travail mérite la plus grande attention.

L'objectif de cette étude consiste à déterminer les effets directs et indirects de la COVID-19 sur le niveau de détresse psychologique des employé.e.s du secteur des télécommunications et d'évaluer les conséquences qui y sont associées. Les objectifs spécifiques sont les suivants :

1. Déterminer dans quelle mesure le niveau de détresse psychologique dans le contexte de la COVID-19 est associée aux caractéristiques démographiques (sexe, âge, avoir des enfants, le niveau de scolarité, le nombre d'années d'ancienneté, la catégorie professionnelle) et le mode de travail (télétravail ; sur site) ;
2. Déterminer dans quelle mesure la crainte de contracter la COVID-19 est associée à la détresse psychologique ;
3. Déterminer à quel point les mesures de protection mises en place dans le milieu de travail permettent de rassurer les employé.e.s ;
4. Déterminer dans quelle mesure le contexte de COVID-19 a entraîné une variation des facteurs psychosociaux (organisation du travail, forme de rétribution, environnement de travail), et ce, en fonction du mode de travail (télétravail ; sur site) ;
5. Déterminer l'effet des facteurs psychosociaux sur le niveau de détresse psychologique, et ce, en fonction du mode de travail (télétravail ; sur site) ;
6. Déterminer les effets de la détresse psychologique sur les attitudes et comportements au travail (ex. : engagement à l'égard de l'organisation, motivation et satisfaction au travail, intention de quitter son emploi) ;
7. Déterminer les conséquences associées à la détresse psychologique (ex. : fatigue, insomnie, consommation de psychotropes, consommation d'alcool).

## Les participant.e.s

Les données proviennent d'employé.e.s de trois (3) centres d'appels. Ils sont membres d'un syndicat affilié au Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). Parmi les 4 547 employé.e.s invités à participer à notre étude, 447 ont dûment rempli le premier questionnaire, ce qui porte le taux de réponse à 9,8%. En ce qui concerne le deuxième questionnaire, 298 personnes y ont répondu, pour un taux de réponse de 6,7%. Compte tenu de la taille de la population visée (4 547 employé.e.s), notre échantillon devait compter au moins 354 participant.e.s pour être statistiquement représentatif de sa population (Krejcie et Morgan, 1970<sup>1</sup>). Or, la taille de notre premier échantillon dépasse de loin ce seuil. Cela signifie qu'il est suffisamment grand pour représenter la réalité des employé.e.s des centres d'appels concernés.

Nous avons collecté les données en deux temps à l'aide d'un questionnaire électronique anonyme (plateforme *Lime Survey*). Les données concernant les facteurs de risque et la première mesure du niveau de détresse psychologique ont été collectées du 1 au 12 juin 2020. Les données concernant la deuxième mesure du niveau de détresse psychologique et les conséquences présumées ont été collectées entre le 17 au 26 juin 2020.

## Les principaux résultats

Pour mesurer le niveau de détresse psychologique, nous avons utilisé *l'Indice de Détresse Psychologique de Santé Québec* (IDPSQ). Il s'agit de l'indice qui est utilisé par *Statistique Canada* dans le cadre de ses enquêtes sur la santé des populations. Cela permet donc de comparer le taux de détresse psychologique des employé.e.s des centres d'appels visés à celui observé auprès des travailleuses et des travailleurs du Québec. Nos résultats montrent que 50,9% des employé.e.s souffrent d'un niveau élevé de détresse psychologique. C'est 24,9 points de pourcentage de plus que le taux de détresse psychologique enregistré pour le Québec en 2014-2015 (26 % ; ISQ, 2016). De plus, 37,4% des répondant.e.s rapportent une détérioration de leur état de santé psychologique depuis le confinement, alors que 20,1% notent une amélioration. Parmi les employé.e.s dont l'état de santé psychologique n'a pas changé depuis le confinement, 35,1% présentent un niveau de détresse psychologique élevé. Cette proportion grimpe à 88,3% pour les employé.e.s dont l'état de santé psychologique s'est détérioré.

---

<sup>1</sup> Krejcie, R.V. et Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30.

Par ailleurs, les résultats montrent que le niveau de détresse psychologique ne varie pas en fonction du mode de travail (télétravail ; sur site). Cependant, 24,5% des employé.e.s en télétravail indiquent que leur santé psychologique s'est améliorée depuis le début du confinement, comparativement à 1,3% des employé.e.s qui se rendent sur les lieux de travail pour effectuer leurs tâches. Ces résultats suggèrent que les changements apportés en raison de la pandémie ont modifié de façon différente le degré d'exposition aux facteurs de risque, et ce, selon le mode de travail. Par exemple, la diminution de la fréquence des interruptions depuis le début de la pandémie a contribué à améliorer l'état de santé psychologique des employé.e.s qui travaillent à distance, ce qui n'est pas le cas des employé.e.s sur site.

Les facteurs de risque associés à la détresse psychologique des employé.e.s en télétravail sont nombreux. Ils sont présentés au **tableau A** en ordre décroissant d'importance. Le classement tient compte, à la fois, de l'ampleur de l'*effet* que produisent les facteurs de risque sur le niveau de détresse psychologique et du *degré d'exposition* des employé.e.s à ces facteurs. La variation du degré d'exposition qu'ont entraîné les changements liés au confinement est consignée dans la dernière colonne. On peut constater, par exemple, que l'insatisfaction à l'égard des tâches à effectuer est intimement associée au niveau de détresse psychologique. Or, le tiers des employé.e.s (35,4%) étaient insatisfaits de leurs tâches pendant le confinement. Et le confinement a eu pour effet d'accroître l'insatisfaction pour 23,5% des employé.e.s et de la réduire pour 10,0% d'entre eux.

Si les facteurs inscrits dans le **tableau A** contribuent tous à expliquer le niveau de détresse psychologique des employé.e.s en télétravail *au cours du confinement*, la situation ne s'est pas forcément dégradée comparativement à la période qui l'a précédé. Pour certains facteurs de risque, le degré d'exposition a peu varié lors du confinement. C'est le cas, par exemple du degré de concentration prolongée qu'exige la réalisation des tâches.

En revanche, les changements attribuables au confinement ont permis d'améliorer certains aspects du travail en réduisant le degré d'exposition. Par exemple, le **tableau A** montre que le conflit travail-famille contribue à engendrer de la détresse psychologique. Par conséquent, l'augmentation du conflit travail-famille est associée à une hausse du niveau de détresse psychologique. Toutefois, pour 30,0% des employé.e.s en télétravail, le conflit travail-famille a diminué au cours du confinement, alors qu'il s'est accentué pour 23% d'entre eux. Il s'agit donc d'une amélioration nette de 7,0%.

**Tableau A. Les facteurs de risque associés à la détresse psychologique**  
**Télétravail**

Principaux facteurs de risque	Degré d'exposition	Changements attribuables au confinement
Conflit travail -famille	26,2%	+23,0% -30,0%
Peur pour la santé de mes proches	58,9%	s.o.
Iniquité perçue du salaire	39,10%	+13,3% -3,7%
Insatisfaction à l'égard des tâches à accomplir	35,40%	+23,5% -10,0%
Insatisfaction à l'égard du travail accompli	31,40%	+19,1% -12,3%
Ambiguïté de rôles (manque de clarté des attentes) -	34,60%	+15,7% -3,9%
Concentration prolongée	46,9%	+7,5 -7,8
Manque d'information pour effectuer le travail	26,5%	+25,3% -7,1%
Manque de confiance perçue	27,90%	+16,9% -12,9%
Manque d'équipements	19,3%	+26,7% -8,5%
Sentiment d'incompétence	15,60%	+18,7% -3,4%
Insécurité d'emploi	21,80%	+22,0% -7,9%
Insatisfaction à l'égard des heures de travail	16,00%	+9,5% -8,1%
Reproches injustifiés	15,2%	s.o.
Interruptions fréquentes	17,3%	+13,7% -55,9%

**Note :** Les cases ombrées indiquent les facteurs de risque dont le degré d'exposition pendant le confinement a entraîné une amélioration nette de la santé psychologique.

Par ailleurs, depuis le confinement, la situation s'est dégradée sur plusieurs plans. Par exemple, les employé.e.s en télétravail considèrent que leur salaire est moins équitable qu'avant. Ils rapportent une plus grande ambiguïté des attentes à leur égard et ils sont moins satisfaits du travail qu'ils réussissent à accomplir (voir le **tableau A**). De plus, la détérioration de la santé psychologique des employé.e.s est également attribuable au sentiment d'isolement, aux problèmes de communication, à la difficulté de décrocher du travail et au fait que les employé.e.s doivent consacrer davantage de temps pour réaliser les mêmes tâches qu'avant.

Il est important de souligner que le confinement a entraîné des changements qui peuvent s'avérer néfastes pour les employé.e.s, et ce, même s'ils n'ont pas d'incidence sur leur santé psychologique. Par exemple, le quart des employé.e.s en télétravail indiquent que leur posture de travail est moins inadéquate.



Le **tableau B** présente les facteurs de risque pour les employé.e.s qui se rendent sur les lieux de travail pour effectuer leurs tâches. Ces facteurs sont en nombre plus limité. Les principaux facteurs de risque concernent l'iniquité perçue du salaire, l'insatisfaction à l'égard des tâches à accomplir et la crainte de contamination. Par exemple, près de la moitié des répondant.e.s a peur d'attraper la COVID-19 sur les lieux de travail et le tiers ne croit pas que sa santé est protégée par les mesures mises en place par l'employeur pour éviter la propagation du virus.

Tableau B. Les facteurs de risque associés à la détresse psychologique		
Sur site		
Principaux facteurs de risque	Degré d'exposition	Changements attribuables au confinement
Iniquité perçue du salaire	57,1%	+48,1% -0,0%
Insatisfaction à l'égard des tâches à accomplir	39,7%	+46,1% -2,6%
Peur d'attraper la COVID-19 lors de la réalisation des tâches	45,0%	s.o.
Concentration prolongée	32,9%	+18,8% -4,4%
Insécurité d'emploi	40,3%	+45,4% -7,8%
Manque d'autonomie	12,7%	+9,9% -4,2%

**Note :** Les cases ombrées indiquent les facteurs de risque dont le degré d'exposition pendant le confinement a entraîné une amélioration nette de la santé psychologique.

Les changements apportés au milieu de travail dans le cadre du confinement ont eu pour effet d'accroître la perception d'iniquité à l'égard du salaire, l'insatisfaction à l'égard des tâches, et la crainte de contamination. De plus, la détérioration de l'état de santé psychologique des employé.e.s sur site est attribuable au sentiment d'isolement, à la difficulté de décrocher du travail et aux problèmes de communication. Les effets des autres facteurs qui figurent dans le **Tableau B** ne sont pas plus prononcés en raison des *changements* associés à la pandémie. De façon générale, la pandémie n'a pas eu d'influence sur les effets négatifs engendrés par la concentration prolongée qu'exige le travail, par l'insécurité d'emploi et par le manque d'autonomie.

La détresse psychologique entraîne de nombreuses conséquences (**tableau C**). Elle exerce une influence néfaste sur la perception à l'égard de la bienveillance de l'organisation, l'engagement envers l'organisation, la satisfaction et la motivation au travail et l'intention de quitter son emploi. Pour chacune de ses conséquences, on dresse un bilan négatif à la suite du confinement. Il en ressort néanmoins un bilan positif en ce qui concerne la fatigue qu'éprouvent les employé.e.s, si l'on compare avec la période qui a précédé le confinement. La proportion d'employé.e.s qui éprouve une fatigue

dématurée à la fin de la journée de travail a légèrement diminué au cours du confinement (réduction nette de 4,2%) de sorte que, au cours de cette période, le quart des employé.e.s étaient aux prises avec ce problème. La consommation de psychotropes a peu varié en raison du confinement. En revanche, près du tiers des employé.e.s a augmenté sa fréquence de consommation d'alcool (et 6% l'ont diminué) de sorte qu'un (1) employé.e. sur cinq (5) consomme de l'alcool au moins quatre (4) fois par semaine.

En identifiant les principaux facteurs de risque, notre étude met en évidence les cibles d'amélioration prioritaires en vue de prévenir la détresse psychologique en milieu de travail et d'améliorer la santé psychologique des employé.e.s. Les interventions doivent viser à éliminer les facteurs de risque ou à en atténuer les effets. Les recommandations concernent notamment les mesures de protection contre la propagation de la COVID-19, les caractéristiques des emplois et les ressources accordées ainsi que le rôle des superviseurs et superviseuses.

**Tableau C**  
**Les conséquences associées à la détresse psychologique**

Conséquences associées à la détresse psychologique	Taux d'accord	Changements attribuables au confinement
Perception du soutien de la direction ( $R^2=0,15$ )	33,6%	+22,9% -35,2%
Engagement à l'égard de la direction ( $R^2=0,17$ )	49,1%	+10,4% -47,1%
Satisfaction au travail ( $R^2=0,22$ )	72,0%	+20,2% -31,0%
Intention de quitter son emploi ( $R^2=0,25$ )	20,8%	+25,7% -24,8%
Motivation à fournir des efforts au travail ( $R^2=0,17$ )	73,6%	+10,8% -28,9%
Fatigue ( $R^2=0,57$ )	25,3%	+31,2% -35,4%
Insomnie ( $R^2=0,33$ )	28,0%	s.o.
Qualité du sommeil depuis le début du confinement	s.o.	+15,9% -28,3%
Consommation de psychotropes (au moins 1 médicament) (pas d'association avec le niveau de détresse)	37,8%	s.o.
Médicaments pour réduire l'anxiété ou la nervosité (pas d'association avec le niveau de détresse)	19,4%	+5,1% -2,0%
Médicaments pour aider à dormir (pas d'association avec le niveau de détresse)	26,5%	+9,3% -2,1%
Médicaments pour remonter le moral, tels des antidépresseurs ? (26,3% des personnes qui présentent un niveau élevé de détresse)	19,4%	+3,1% -1,0%
Consommation d'alcool (au moins 4 fois par semaine) (pas d'association avec le niveau de détresse)	21,0%	+30,0% -6,0%

**Note :** Les cases ombrées indiquent les facteurs de risque dont le degré d'exposition pendant le confinement a entraîné une amélioration nette de la santé psychologique.

## Introduction

---

### La détresse psychologique dans le contexte de la COVID-19

La détresse psychologique est un problème de santé mentale caractérisé par l'anxiété et la dépression (c.-à-d. l'irritabilité, la tristesse, la fatigue, le découragement et la dévalorisation de soi) (Ilfeld, 1976; Massé, 2000; OCDE, 2012, Ridner, 2004). Selon les plus récentes données disponibles de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ, 2016), 26% des personnes qui occupaient un emploi présentaient un niveau élevé de détresse psychologique en 2014-2015<sup>2</sup>. Parmi les principaux facteurs de risque figure le stress éprouvé dans le milieu de travail. Or, la pandémie de COVID-19 (SARS-CoV-2<sup>3</sup>) vient changer la donne en y introduisant un facteur de risque supplémentaire, non seulement dans le secteur de la santé, mais dans l'ensemble des secteurs d'activité économique (Koh, 2020). En conséquence, le Gouvernement du Québec annonçait le 13 mars 2020 la décision de confiner la population en vue de limiter la propagation du virus et ainsi aplatir la courbe des cas d'infection.

En raison des craintes que suscitent les risques de contracter la COVID-19 et de la transmettre à ses proches, la question de la santé mentale au travail s'avère incontournable (Chakraborty, 2020 ; Rajkumar, 2020 ; Vindegaard et Benros, 2020). D'ailleurs, des enquêtes<sup>4</sup> de Statistique Canada (2020) réalisées pendant la pandémie montrent que 54 % de la population active se disait en « excellente ou en très bonne santé mentale », comparativement à 68% en 2018. Cette diminution de 14 points de pourcentage tend à montrer que le contexte pandémique a mis à mal la santé mentale de la population.

---

<sup>2</sup> L'*Enquête québécoise sur la santé de la population* (édition 2014-2015) publié en 2016 a été menée auprès de plus de 45 000 personnes réparties dans 17 régions socio-sanitaires du Québec. La proportion de personnes qui souffrent de détresse psychologique fait référence au niveau élevé sur l'échelle de détresse psychologique (IDPSQ). Le taux de détresse psychologique se chiffre à 26% pour les personnes qui occupent un emploi et 29% pour la population active.

<sup>3</sup> La COVID-19 est un type de coronavirus, une maladie infectieuse hautement contagieuse. L'apparition des premiers cas de COVID-19 ont été découverts en Chine à la fin de l'année 2019 et ont rapidement donné suite à une propagation à l'échelle planétaire. L'Organisation mondiale de la santé a déclaré l'état de pandémie le 11 mars 2020. <https://www.who.int/fr/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>)

<sup>4</sup> <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/daily-quotidien/200624/dq200624b-fra.pdf?st=RHk1xxLm>  
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-627-m/11-627-m2020039-fra.htm>  
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00003-fra.htm>

Compte tenu du rôle central que joue le degré d'exposition au virus dans l'environnement de travail, les chercheurs se sont surtout intéressés à l'état de santé mentale des employé.e.s du secteur de la santé<sup>5</sup> et au rôle qu'est susceptible d'y jouer le sentiment de sécurité associé aux mesures de protection mises en place (Hamouche, 2020; INESSS, 2020; Kisely et al., 2020; Pappa et al., 2020; Rajkumar, 2020; Vindegaard et Benros, 2020). Par exemple, le stress engendré par la COVID-19 serait notamment attribuable à la peur de transmettre le virus à ses proches, à la distanciation sociale avec la famille, à l'incertitude, à l'insuffisance de directives gouvernementales et au manque d'équipement personnel de protection (Shechter, Diaz, Moise et al., 2020).

Par ailleurs, on commence à peine à s'intéresser aux employé.e.s d'autres secteurs, jusque-là épargnés par les risques biologiques. Les rares études sur le sujet mettent en évidence l'impact négatif de la COVID-19 sur leur santé mentale (Vindegaard et Benros, 2020). Par exemple, une étude réalisée en Chine auprès de 1210 répondant.e.s a révélé que plus de la moitié d'entre eux considérait que la pandémie de COVID-19 les avait modérément ou gravement affectés psychologiquement (dépression, anxiété, stress) (Wang et al., 2020). Au Danemark, le niveau de détresse psychologique observé pendant la pandémie (n=2458) était statistiquement supérieur à celui enregistré auprès de la population en 2016 (Sonderskov et al. 2020). Au Québec, Biron, Ivers, Fernet et Karanika-Murray (2020) ont mené une étude auprès de 1 259 personnes occupant un emploi dans différents secteurs d'activité. Selon leurs résultats, 48% des participant.e.s présentaient un niveau élevé de détresse psychologique, ce qui est largement supérieur à ce qui était observé en 2014-2015 (26%; ISQ, 2016).

De quelle manière la pandémie de COVID-19 influence-elle les milieux de travail et l'état de santé mentale des employé.e.s ? Dans les secteurs d'activité économique autres que celui de la santé, la question reste entière. On peut réalistement penser que le stress engendré par les risques d'infection n'est pas étranger au phénomène. D'ailleurs, une étude réalisée au Japon (n=1448) a fait ressortir que le nombre de mesures de protection mises en place dans le milieu de travail était négativement associé au niveau de détresse psychologique (Sasaki, Kuroda, Tsuno et Kawakami, 2020). Cela dit, le confinement et les consignes de la Santé publique ont eu pour effet de bouleverser le fonctionnement des organisations. Elles ont dû, non seulement bousculer leurs habitudes, mais revoir et réinventer leurs façons de faire. On assiste à grande échelle à une réorganisation du travail : la modification des méthodes de travail et de la nature des tâches, l'ajustement des heures de travail, la transition vers le

---

<sup>5</sup> L'exposition aux risques biologiques dépend de la catégorie occupationnelle. Ces risques sont supérieurs pour les travailleurs de la santé, les travailleurs en contact avec les animaux et les travailleurs dans les laboratoires (pour une recension des écrits, voir Haagsma et al., 2012).

travail à domicile (télétravail), l'adaptation des modalités d'encadrement et de coordination du travail, la minimisation des relations sociales, etc.

Or, on dispose de solides connaissances concernant la relation entre l'organisation du travail et la détresse psychologique. Prenant appui sur le modèle de Karasek (Job demands – Control Model – JDC ; 1979), les études révèlent que les employé.e.s risquent davantage de présenter un niveau élevé de détresse psychologique lorsque qu'ils doivent accomplir une lourde charge de travail et qu'ils disposent d'une faible latitude décisionnelle (Bourbonnais et al., 1998; Dollard & Bakker, 2010; Huang et al., 2012; Letellier et al., 2018 ; Marchand et al., 2005). Il en est de même pour le manque de clarté des attentes ou des attentes contradictoires (Karasek et al., 1998; pour une méta-analyse, voir : Schmidt et al., 2014). La détresse psychologique proviendrait également d'une charge émotionnelle élevée (Johannessen et al., 2013) et d'un conflit travail-famille important (Bilodeau et al., 2020).

Par conséquent, il y a tout lieu de se questionner à savoir si, au-delà du stress engendré directement par la COVID-19, les changements apportés aux milieux de travail ont eu pour effet d'accroître le degré d'exposition aux facteurs de risque associés à la détresse psychologique. Ces facteurs sont désignés par l'expression « facteurs psychosociaux » et concernent les « « facteurs qui sont liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées » (INSPQ, 2016<sup>6</sup>).

L'objectif de cette étude consiste à déterminer les effets directs et indirects de la COVID-19 sur le niveau de détresse psychologique des employé.e.s de trois (3) centres d'appels situés au Québec. Les objectifs spécifiques sont les suivants :

1. Déterminer dans quelle mesure le niveau de détresse psychologique dans le contexte de la COVID-19 est associée aux caractéristiques démographiques (sexe, âge, avoir des enfants, le niveau de scolarité, le nombre d'années d'ancienneté, la catégorie professionnelle) et le mode de travail (télétravail ; sur site) ;
2. Déterminer dans quelle mesure la crainte de contracter la COVID-19 est associée à la détresse psychologique ;
3. Déterminer à quel point les mesures de protection mises en place dans le milieu de travail permettent de rassurer les employé.e.s ;

---

<sup>6</sup> <https://inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>

4. Déterminer dans quelle mesure le contexte de COVID-19 a entraîné une variation des facteurs psychosociaux (organisation du travail, forme de rétribution, environnement de travail), et ce, en fonction du mode de travail (télétravail ; sur site)
5. Déterminer l'effet des facteurs psychosociaux sur le niveau de détresse psychologique, et ce, en fonction du mode de travail (télétravail ; sur site) ;
8. Déterminer les effets de la détresse psychologique sur les comportements au travail (ex. : engagement à l'égard de l'organisation, motivation et satisfaction au travail, intention de quitter son emploi)
9. Déterminer les conséquences associées à la détresse psychologique (ex. : fatigue, insomnie, consommation de psychotropes, consommation d'alcool)

## **1. La détresse psychologique : définition et facteurs de risque**

### **1.1 Qu'est-ce que la détresse psychologique ?**

Selon l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), la santé mentale est « un état de bien-être dans lequel une personne peut se réaliser, surmonter les tensions normales de la vie, accomplir un travail productif et contribuer à la vie de sa communauté » (OMS, 2007). En d'autres termes, une bonne santé mentale est un état psychologique agréable qui permet de fonctionner et de surmonter les problèmes, c'est-à-dire assumer ses multiples rôles dans la société (ex. : conjoint, parent, ami, employé). L'OCDE (2012) classe les problèmes de santé mentale en deux grandes catégories : 1) les troubles psychiatriques (ex. : schizophrénie, troubles psychotiques, troubles bipolaires) et 2) la détresse psychologique. Cette étude porte uniquement sur cette seconde catégorie.

La détresse psychologique est un état mental pénible principalement caractérisé par la dépression et l'anxiété (Hardy, Woods et Wall, 2003; Ilfeld, 1976 ; Massé, 2000, Ridner, 2004). De façon générale, les chercheurs reconnaissent à la détresse psychologique cinq (5) caractéristiques :

1. La tristesse : une émotion désagréable et douloureuse ; « Être au bord des larmes » ;
2. L'irritabilité : une sensibilité accrue et de vives réactions aux éléments de l'environnement ; « Avoir les nerfs à fleur de peau » ;
3. Le découragement : une fatigue démesurée, un sentiment de désespoir et d'impuissance ; « Tout semble une montagne » ;

4. La dévalorisation de soi : une remise en question de sa propre valeur, une auto-dépréciation de ses qualités et capacités et une perte d'estime de soi ; Se sentir comme si l'on n'était « moins que rien », comme si l'on était « bon à rien » ;
5. L'anxiété : des inquiétudes et des craintes face à ce que réserve l'avenir ; Sans cesse « craindre le pire ».

## 1.2 Quels sont les facteurs de risque associés à la détresse psychologique ?

Trois principaux modèles théoriques permettent de mettre en lumière les facteurs de risque du milieu de travail associés à la détresse psychologique :

- Le modèle des exigences et du contrôle (*Job demands – Control Model* ; Karasek, 1979) ;
- Le modèle du déséquilibre effort-récompense (*Effort-Reward Imbalance* – Siegrist ; 1996) ;
- La théorie de la conservation des ressources (*Conservation of Resources* ; Hobfoll, 1989).

### 1.2.1 Le modèle de Karasek (1979) : des exigences excessives et des ressources insuffisantes

Selon le modèle des exigences et du contrôle qu'a développé Karasek (*Job demands – Control Model* ; Karasek, 1979), les problèmes de santé mentale sont attribuables à l'accumulation de tensions qui proviennent de l'incapacité perçue ou de la crainte de ne pas être en mesure *d'effectuer correctement le travail demandé dans le temps accordé*. En fait, les employé.e.s doivent s'acquitter d'un certain nombre de tâches et d'un volume de travail plus ou moins élevé, dans un laps de temps prédéterminé. Lorsqu'ils ont peur de ne pas être en mesure de répondre à ces exigences, ils ressentent du stress, un sentiment d'impuissance et de la frustration. Au fil du temps, ces états de tension engendrent des problèmes de santé mentale.

#### La demande psychologique et la latitude décisionnelle

Les problèmes de santé mentale surviennent lorsque ce qui est demandé aux employé.e.s est supérieur à ce qu'ils sont en mesure de fournir (ou à ce qu'ils pensent être capables de fournir). Ainsi, les employé.e.s risquent davantage de développer des problèmes de santé mentale lorsque les deux conditions suivantes sont réunies :

- 1) La demande psychologique est excessive. Par exemple, la quantité de travail à effectuer est trop élevée compte tenu du temps accordé (demande quantitative); les capacités cognitives requises pour effectuer le travail (ex. concentration prolongée) sont supérieures aux efforts mentaux que sont en mesure de fournir les employé.e.s pendant la période concernée (demande qualitative);
- 2) La latitude décisionnelle est insuffisante. Les employé.e.s se heurtent à des contraintes qui les empêchent d'agir, ce qui les rend impuissants face à la quantité de travail à accomplir. Par



exemple, ils n'ont pas la possibilité de prendre des décisions (autonomie), d'utiliser leurs compétences ou d'en développer de nouvelles, ce qui leur aurait permis de poser des actions de manière à répondre aux exigences du travail.

Un grand nombre d'études soutiennent le modèle de Karasek (1979). Selon les résultats de ces études, les employé.e.s qui présentent un risque supérieur de souffrir de détresse psychologique sont ceux qui occupent un emploi combinant une demande psychologique élevée et une faible latitude décisionnelle (Barnett & Brennan, 1995; Bourbonnais, Comeau, Vezina, & Dion, 1998; Bültmann, Kant, Van Den Brandt, & Kasl, 2002; Calnan, Wainwright, Forsythe, Wall et Almond, 2001; Chung-Yan, 2010; Dollard & Bakker, 2010; Glazer & Beehr, 2005; Huang, Chen, Du, & Huang, 2012; Netemeyer, Johnston, & Burton, 1990; pour une méta-analyse, voir Stansfeld & Candy, 2006). Ces résultats confirment que la détresse psychologique découle d'un déséquilibre (réel ou perçu) entre ce qui est exigé des employé.e.s et les ressources dont ils disposent pour s'y conformer (ex. temps, information, compétence, autonomie).

Outre la demande quantitative et qualitative, la demande psychologique concerne l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle (Karasek, Brisson, Kawakami *et al.*, 1998). Selon la *théorie des rôles* (Kahn, Wolfe, Quinn *et al.*, 1964), le manque de clarté des informations reçues concernant les comportements et les résultats attendus (c.-à-d. ambiguïté de rôle) et l'incompatibilité des comportements qui sont attendus de la part des employé.e.s (c.-à-d. conflit de rôle) conduisent ces derniers à douter de leur capacité à répondre aux attentes, ce qui est générateur de stress (Kahn *et al.*, 1964). Les études ont d'ailleurs montré que la détresse psychologique est associée à l'ambiguïté et au conflit de rôle (Beehr, 1981; Glazer & Beehr, 2005; Netemeyer, Johnston & Burton, 1990; Schmidt *et al.*, 2012). Bref, une exposition plus ou moins prolongée à l'ambiguïté et au conflit de rôle a pour effet d'accroître les risques de souffrir de détresse psychologique.

### **Demande émotionnelle**

La demande émotionnelle figure également parmi les demandes psychologiques. Elle concerne l'effort émotionnel requis (ex. : la patience, l'empathie, la maîtrise de soi) en raison des interactions chargées d'émotion avec les bénéficiaires ou les clients. Ces interactions tendues sont notamment attribuables à « des receveurs de service » peu coopératifs, impatients, contrariés, en colère ou qui vivent des situations difficiles (Steinberg et Figart, 1999). Les études ont montré que la demande émotionnelle contribuait à accroître le niveau de détresse psychologique (Bültmann, Kant, Van den Brandt et Kasl, 2002; Johannessen, Tynes et Sterud, 2013).

## Manque de ressources

Comme le stipule le modèle de Karasek (1979), lorsque les employé.e.s n'ont pas la possibilité de prendre des initiatives et d'utiliser leurs compétences pour réaliser leurs tâches, résoudre les problèmes qu'ils rencontrent et s'acquitter du volume de travail qui leur incombe, ils éprouvent du stress, un sentiment d'impuissance et de perte de contrôle, ainsi que de la frustration. Suivant ce raisonnement, les contraintes ou le manque de ressources diverses qui entravent la réalisation des tâches seraient de nature à engendrer des tensions et de la détresse psychologique. La méta-analyse qu'ont effectuée Spector et Jex (1998) a fait ressortir l'association entre, d'une part, le manque de ressources et d'autre part, l'anxiété et la frustration. Plus récemment, des résultats similaires ont été obtenus en ce qui concerne la dépression (Baka, 2015) et la détresse psychologique (Stetz, Castro, & Bliese, 2007).

**Tableau 1.1 : La définition des concepts les caractéristiques du travail**

Concept	Définition des concepts
Demande quantitative	La quantité de travail à réaliser dans la période de temps alloué et le rythme de travail à soutenir (Karasek, 1979)
Demande qualitative	L'effort mental à fournir pour effectuer le travail : le niveau de concentration requis et la complexité du travail (Karasek, 1979)
Demande émotionnelle	L'effort émotionnel (ex. : la patience, l'empathie, la maîtrise de soi) requis en raison des interactions tendues avec les bénéficiaires ou les clients (Steinberg et Figart, 1999).
Ambiguïté de rôle	L'incertitude concernant les objectifs à poursuivre, les comportements à adopter et les résultats à produire (Katz et Kahn, 1966)
Conflit de rôle	L'incompatibilité ou le caractère contradictoire des demandes provenant d'une ou de plusieurs personnes. Le fait de répondre à une demande réduit la possibilité de répondre à une autre demande (Katz et Kahn, 1966).
Autonomie	La possibilité de prendre des décisions concernant la manière de faire son travail (Karasek, 1979)
Utilisation et développement des compétences	La possibilité d'utiliser ses connaissances et ses habiletés et d'en développer de nouvelles (Karasek, 1979)
Ressources	Les moyens matériels (ex. outils, équipements, matières premières) et immatériels (ex. : information, coopération des collègues) nécessaires pour effectuer correctement le travail dont la disponibilité ne dépend pas de l'employé (Peters et O'Connor, 1980).

### **1.2.2 Le modèle de Siegrist (1996) : des récompenses insuffisantes**

Le modèle du déséquilibre effort-récompense (Effort-Reward Imbalance - ERI) que propose Siegrist (1996) porte sur la relation entre les rétributions reçues au travail et l'état de santé mentale des employé.e.s. Selon ce modèle, les individus espèrent être rétribués à leur juste valeur. Ils comptent donc entretenir une relation d'échange réciproque avec leur employeur : ils s'attendent à être récompensés équitablement pour le travail qu'ils accomplissent. En échange de leur force de travail, ils veulent non seulement recevoir des rétributions économiques équitables (ex. : salaire, sécurité d'emploi, promotions), mais également les rétributions sociales qu'ils méritent (ex. : considération, reconnaissance). Lorsque les individus ont l'impression qu'ils donnent davantage à leur employeur par rapport à ce qu'ils reçoivent en retour, ils éprouvent un sentiment d'injustice. Ils ont alors tendance à penser que leur employeur sous-estime leurs contributions ou y accorde peu de valeur. Ils se sentent alors dépréciés et peu estimés. À plus ou moins long terme, ils en viennent à se remettre en question, à douter de leur valeur et à s'auto-déprécier, ce qui accroît le risque qu'ils souffrent de problèmes de santé mentale (Siegrist, 1996).

Les résultats des études empiriques soutiennent la validité du modèle de Siegrist (1996). Les études ont montré que la réciprocité des échanges était un important facteur explicatif du niveau de détresse psychologique (Calnan, Wadsworth, May, Smith, & Wainwright, 2004; Calnan, Wainwright, & Almond, 2000; Jolivet *et al.*, 2010; Kikuchi *et al.*, 2010; Preckel, Meinel, Kudielka, Haug, et Fischer, 2007, Stansfeld, Fuhrer, Shipley et Marmot, 1999<sup>7</sup>). Mobilisant le concept de justice distributive (c.-à-d. l'équité de l'ensemble des récompenses reçues), d'autres études sont parvenues à la même conclusion (Francis et Barling, 2005; Rousseau, Salek, Aubé, et Morin, 2009; Spell et Arnold, 2007a, 2007b; Taris *et al.*, 2002; Tepper, 2001; Wood, Braeken, & Niven, 2013). Enfin, l'étude qu'ont réalisée Pellerin et Cloutier (2018) a montré que le niveau de détresse psychologique des employé.e.s variait en fonction de leur perception d'équité à l'égard de diverses formes de rétribution (sécurité d'emploi, reconnaissance et promotions) parce que l'équité des rétributions signale aux employé.e.s la valeur et la considération que leur accorde l'organisation.

#### **Les rétributions sociales**

Le concept de rétribution sociale mérite une attention particulière. Il s'agit des récompenses non monétaires, par exemple, la considération et la reconnaissance provenant du patron ou de la patronne

---

<sup>7</sup> Pour des recensions d'écrits scientifiques sur le sujet, voir : Bonde, 2008; Siegrist, 2008; Tsutsumi & Kawakami, 2004; Van Vegchel, de Jonge, Bosma, & Schaufeli, 2005. Pour une méta-analyse, voir : Stansfeld et Candy, 2006.

(Siegrist, 1996). D'une part, la reconnaissance consiste à manifester de la gratitude aux employé.e.s considérant les bons résultats qu'ils ont obtenus (Brun & Dugas, 2005 ; El Akremi *et al.*, 2009). La reconnaissance s'inscrit dans une relation d'échange résultats-reconnaissance. Elle doit donc être méritée. Sous ce rapport, le fait de voir ses accomplissements ignorés et ne pas recevoir de félicitations alors qu'elles sont pleinement méritées contribue à engendrer une perception d'iniquité. Dans la même veine, être la cible de reproches pour des choses sur lesquelles on n'exerce pas de contrôle équivaut à une punition injustifiée et conduit à se sentir injustement traité. Ainsi, les employé.e.s qui ne reçoivent pas la reconnaissance qu'ils pensent mériter ou qui sont injustement blâmés sont plus sujets à se sentir dépréciés et à souffrir de détresse psychologique.

**Tableau 1.2 : La définition des concepts : l'équité des rétributions économiques et sociales**

Concepts	Définition des concepts
Sécurité d'emploi	La politique visant à garantir le maintien de la relation d'emploi des employé(e)s tant qu'ils répondent aux attentes en matière de rendement et font preuve de loyauté à l'égard de l'organisation ( <i>Dictionary of Human Resource Management</i> , 2008)
Équité du salaire	La perception que le salaire correspond au niveau des exigences de l'emploi occupé (Scholl, Cooper et McKenna, 1987)
Équité des promotions	La perception que les promotions sont attribuées en fonction du mérite, c'est-à-dire des connaissances et des habiletés requises par le poste (Ambrose et Cropanzano, 2003)
Considération de l'expertise	La perception des employé(e)s concernant la valeur qu'accorde leur superviseur.e à leurs connaissances et habiletés (Brun et Dugas, 2005)
Considération des efforts	La perception des employé.e.s concernant la valeur qu'accorde leur superviseur.e à l'intensité et à la persévérance de leurs efforts (Brun et Dugas, 2005)
Reconnaissance des résultats	La gratitude manifestée aux employé.e.s en raison de leurs bons résultats (Brun et Dugas, 2005)
Reproches injustifiés	Le fait de critiquer, blâmer ou réprimander un employé.e sans que ce dernier l'ait mérité (Podsakoff <i>et al.</i> , 1984)

D'autre part, la considération consiste à montrer que l'on accorde de la valeur à quelqu'un. Elle peut prendre plusieurs formes selon ce qui en fait l'objet (Brun et Dugas, 2005 ; El Akremi, Sassi et Bouzidi, 2009). La *considération des personnes* (ou la reconnaissance existentielle) est le fait de montrer aux employé.e.s qu'ils sont importants pour ce qu'ils *sont*, et non pour ce qu'ils *font* pour l'organisation (Brun et Dugas, 2005). Selon Brun et Dugas, une personne se sent considérée lorsqu'elle a : « l'impression d'exister aux yeux des autres et que ses besoins sont pris en considération » (Brun et Dugas, 2005, p. 82). Se sentir considéré, c'est avoir le sentiment qu'on a de la valeur pour ce que l'on est en tant que personne et percevoir que l'on se préoccupe de notre bien-être. La *considération de l'expertise* (ou la

reconnaissance de la pratique de travail) concerne la valeur accordée aux connaissances et aux habiletés des employé.e.s (Brun et Dugas, 2005). Enfin, la *considération des efforts* (ou la reconnaissance de l'investissement dans le travail) fait référence à la valeur accordée à l'intensité et à la persévérance des efforts que fournissent les employé.e.s (Brun et Dugas, 2005).

### **1.2.3 Le modèle de Hobfoll (1989) : la peur de perdre ce que l'on valorise**

La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) stipule que les individus ressentent du stress lorsqu'ils perdent leurs ressources ou lorsqu'ils ont peur de les perdre. Selon cette théorie : « les individus cherchent à conserver, protéger et renforcer les ressources, et ce qui est menaçant pour eux est la perte potentielle ou réelle de ces précieuses ressources » (Hobfoll, 1989, p.515). Les ressources dont il est question sont de deux ordres. D'une part, les ressources « fondamentales » sont des finalités auxquelles les individus accordent une grande valeur. Y figurent principalement le bien-être psychologique (c.-à-d. un état mental agréable), l'estime de soi ainsi que l'estime des autres. D'autre part, les ressources « instrumentales » sont celles qui sont investies pour obtenir les ressources fondamentales, par exemple, le temps, l'énergie, les connaissances et les habiletés, les éléments tangibles (ex.: l'argent) et les éléments intangibles (ex.: un emploi, de l'ancienneté). Le stress est alors défini comme « une réaction à l'environnement dans lequel il existe : 1) une menace de perte nette de ressources, une perte nette de ressources ou un gain insuffisant de ressource à la suite d'un investissement de ressources » (Hobfoll, 1989, p.516). En d'autres termes, le stress provient de :

- 1) La perte (réelle ou anticipée) de ressources fondamentales ou instrumentales. Par exemple, être dans une situation où : a) on constate la perte (partiellement ou entièrement) d'une chose à laquelle on accorde de la valeur ; b) on croit que l'on pourrait perdre ce à quoi l'on tient à brève échéance ;
- 2) L'insuffisance (réelle ou anticipée) de ressources instrumentales nécessaires pour acquérir ou conserver des ressources fondamentales. Par exemple, ne pas disposer des ressources nécessaires pour conserver sa qualité de vie;
- 3) L'investissement de ressources instrumentales sans l'obtention des ressources fondamentales espérées (c.-à-d. faible rapport coûts – bénéfices). Par exemple, consacrer du temps et de l'énergie à une activité, sans obtenir les résultats espérés.

### **Qualité des relations avec les collègues**

Les employé.e.s souhaitent recevoir de la considération et de l'estime de la part de leurs collègues. Ils ont besoin de sentir qu'ils ont de la valeur à leurs yeux. Des relations interpersonnelles désagréables sont alors perçues comme une perte d'estime de la part des autres et contribuent à générer du stress. De même, la peur de se sentir rejeté par ses collègues est de nature à occasionner du stress. Comme le rapportent Spector et Jex (1998 : 358) « Avec le temps, le fait de ne pas s'entendre avec les autres

risque de faire craindre à une personne de venir travailler et d'induire un sentiment de dépression ». Les résultats de leur méta-analyse ont révélé que les conflits interpersonnels au travail étaient intimement associés à la dépression et à l'anxiété.

Outre la qualité des relations sociales, leur fréquence est un aspect à ne pas négliger. C'est à travers leurs interactions que les individus manifestent et ressentent de la considération et de l'estime. L'isolement peut ainsi conduire les individus à penser qu'ils sont moins importants pour les autres : Loin des yeux, loin du cœur.

### **Satisfaction à l'égard des tâches**

Parmi les rétributions que valorisent les individus en milieu de travail figurent les rétributions intrinsèques (Locke, 1976). Elles concernent la nature des tâches à accomplir : les individus retirent des rétributions intrinsèques du fait que leurs tâches correspondent à leurs intérêts et permettent de mettre à profit leurs compétences, leur procurant ainsi du plaisir au travail et un sentiment d'accomplissement. S'appuyant sur la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989), le fait d'investir des ressources instrumentales (ex. temps, énergie) pour réaliser des tâches sans que celles-ci ne rapportent les rétributions intrinsèques espérées (ressources fondamentales) constitue une perte nette de ressources qui est génératrice de stress.

**Tableau 1.3 : La définition des concepts les ressources valorisées**

<b>Concepts</b>	<b>Définition des concepts</b>
La qualité des relations	La perception que les interactions au travail sont agréables (Spector, 1997).
L'isolement	La fréquence limitée des interactions sociales.
Satisfaction à l'égard des tâches	L'état émotionnel résultant de la perception que les tâches sont agréables, intéressantes et valorisantes (Locke, 1976).
Conflit travail-famille	La difficulté à assumer les responsabilités familiales en raison de l'insuffisance de ressources attribuable à leur utilisation dans le milieu de travail (Greenhaus et Beutell, 1985).

### **Conflit travail-famille**

Le conflit travail-famille est la difficulté à assumer les responsabilités familiales en raison d'un manque de ressources, le plus souvent le temps et l'énergie, lesquelles ont été investis dans le travail (Greenhaus et Beutell, 1985). Cette perte de ressources au profit du travail conduit à

l'insuffisance des ressources nécessaires au maintien de la qualité de vie personnelle et familiale, ce qui est de nature à engendrer du stress. La méta-analyse qu'ont effectuée Amstad et ses collègues (Amstad, Mieier, Fasel, Elfering et Semmer, 2011) a fait ressortir la relation entre le conflit travail-famille d'une part, et d'autre part, le stress, la dépression et l'anxiété.

## **2 Les aspects méthodologiques**

---

### **2.1 Devis de recherche**

Notre étude suit un devis explicatif ou corrélationnel (Bryman et Bell, 2011). Ce devis de recherche permet d'étudier simultanément un grand nombre de variables et d'en déceler les *patterns* d'association. Il permet ainsi d'étudier des phénomènes complexes comme ils se produisent naturellement. Le contrôle statistique permet de déterminer la contribution unique de chacune des variables indépendantes à l'explication de la variable dépendante, en réduisant l'interférence attribuable aux explications rivales avérées (c.-à-d. l'effet des autres facteurs de risque connus). Le contrôle statistique permet ainsi d'améliorer le degré de validité interne des résultats (Bryman et Bell, 2011). Cela signifie que l'on peut accorder un degré élevé de certitude au fait que c'est la variation de la valeur de la variable indépendante (ex. le facteur de risque) qui entraîne une variation de la valeur de la variable dépendante (ex. le niveau de détresse psychologique), et non la variation d'une autre variable à laquelle les deux variables seraient associées (ex. le facteur de risque et le niveau de détresse psychologique).

Par ailleurs, en vue de limiter les risques de biais associés à la variance commune, nous avons collecté les données en deux temps (Malhotra, Schaller et Patil, 2017 ; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Dans un premier temps, nous avons collecté les données relatives aux facteurs de risque. Nous avons également collecté les données concernant le niveau de détresse psychologique. Celles-ci ont été collectées à nouveau au cours de la deuxième collecte de données de manière à vérifier la comparabilité des deux échantillons. La deuxième collecte de données a également permis de mesurer les conséquences associées à la détresse psychologique. Cette façon de procéder permet de vérifier si les réponses des répondant.e.s. concernant les facteurs de risque ont influencé leurs réponses aux questions portant sur le niveau de détresse psychologique et ses conséquences. Notre devis de recherche permet ainsi d'assurer un niveau élevé de validité en réduisant les erreurs de mesure qui risqueraient de faire gonfler artificiellement la force de la relation entre les facteurs de risque, le niveau de détresse psychologique et ses conséquences.

### **2.2 Technique de collecte de données**

Les données de cette recherche ont été collectées à l'aide de la technique du questionnaire électronique anonyme (Bryman et Bell, 2011). Cette technique permet de joindre rapidement un très grand nombre de répondant.e.s à peu de frais. Elle présente également l'avantage de réduire les biais



de désirabilité sociale. Ainsi, les répondant.e.s sont plus susceptibles d'indiquer des réponses qui reflètent ce qu'ils pensent, car leur identité est inconnue (Bryman et Bell, 2011).

En revanche, la principale limite du questionnaire électronique réside dans le faible taux de réponse auquel il donne lieu (Bryman et Bell, 2007). À ce sujet, les études montrent que les enquêtes dont les données sont collectées par l'intermédiaire d'un site Internet présentent un taux de réponse plus faible que les enquêtes par questionnaire autoadministré par la poste (Hayslett et Wildemuth, 2004; Manfreda *et al.*, 2008; Shih et Fan, 2008). Si l'on se réfère aux études qui comportent une seule collecte de données (c.-à-d. un temps de mesure unique), le taux de réponse varie généralement entre 5% et 85% (Shih et Fan, 2008). Le taux de réponse moyen (et médian) se situe autour de 30% (Cook, Heath et Thompson, 2000 ; Shih et Fan, 2008). Pour 40% des études répertoriées, le taux de réponse est inférieur à 25% (Shih et Fan, 2008). Afin de favoriser un taux de réponse élevé, nous avons lancé des opérations de rappel pour les deux temps de mesure. Malgré cela, notre taux de réponse s'élève à 9,8% pour le premier questionnaire (447/4547) et 6,7% pour le deuxième (298/4547).

## **2.3 Population et échantillon**

Les données de notre étude proviennent de trois (3) centres d'appels dont les employé.e.s sont membres d'un syndicat affilié au Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). Les 4 547 employé.e.s que comptent ces centres d'appels ont été invités à participer à notre étude. Par conséquent, aucune technique d'échantillonnage n'a été utilisée pour sélectionner les participant.e.s, ce qui réduit les erreurs et les biais attribuables à l'échantillonnage.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, notre étude comporte deux temps de mesure. Les employé.e.s qui ont répondu au premier questionnaire constituent l'échantillon T1. Les employé.e.s qui ont rempli le deuxième questionnaire forment l'échantillon T2. L'échantillon T3 est constitué des participant.e.s qui ont rempli, à la fois, le premier et le deuxième questionnaire et qui ont inscrit un code d'appariement personnel permettant de jumeler les données.

### **Échantillon T1**

Les données concernant les facteurs de risque et la première mesure de la détresse psychologique ont été collectées du 1 au 12 juin 2020. Tous les employé.e.s visés par notre étude ont reçu un courriel de la part de l'équipe de recherche les invitant à participer à l'enquête. Les courriels ont été distribués au moyen des listes de diffusion des syndicats locaux. La lettre d'invitation présentait notamment le but de la recherche, et soulignait le caractère volontaire et anonyme de la participation. Un hyperlien

sécurisé vers le questionnaire sur le site de *Lime Survey* était également fourni. Environ 30 minutes étaient nécessaires pour remplir le questionnaire. Une opération de rappel (après 7 jours) a été effectuée par courriel pour encourager les employé.e.s à répondre au questionnaire et améliorer ainsi le taux de réponse. Des 4 547 employé.e.s invités à participer à notre étude, 447 ont rempli le questionnaire, ce qui chiffre le taux de réponse à 9,8%.

### **Échantillon T2**

Les données concernant la deuxième mesure du niveau de détresse psychologique et ses conséquences ont été collectées à l'aide du deuxième questionnaire administré du 17 au 26 juin 2020. Encore une fois, un courriel d'invitation a été expédié à tous les employé.e.s visés. Les répondant.e.s devaient consacrer environ 10 minutes à ce deuxième questionnaire. Une opération de relance a également été effectuée par courriel en vue de favoriser un taux de réponse élevé. Au total, 298 répondant.e.s ont rempli le questionnaire, pour un taux de réponse de 6,7% (298/4547).

### **Échantillon T3: appariement des échantillons T1 et T2**

Une fois les données collectées, nous avons jumelé les données du premier et du deuxième questionnaire de manière à pouvoir analyser les relations entre les facteurs de risque (T1), le niveau de détresse psychologique (T1 et T2) et les conséquences associées à la détresse psychologique (T2). Pour ce faire, nous avons demandé aux répondant.e.s d'inscrire sur chacun des deux questionnaires un code d'accès qu'ils étaient les seules à connaître (code à 6 chiffres). Cette procédure était nécessaire afin de jumeler les données des deux échantillons (T1 et T2) tout en préservant le caractère anonyme de la participation.

Parmi les 4 547 employé.e.s invités à participer à notre étude, 100 ont dûment rempli les deux questionnaires, pour un taux de réponse de (2,2%). Les autres participant.e.s ont rempli seulement le premier questionnaire, ou seulement le deuxième.

### **Représentativité de l'échantillon T3**

Compte tenu de la taille de la population visée (4 547 employé.e.s), notre échantillon devait compter 354 participant.e.s pour être statistiquement représentatif de sa population (Krejcie et Morgan, 1970<sup>8</sup>). Or, notre échantillon pour le temps 1 (T1) renferme 447 répondant.e.s. Cela signifie qu'il est

---

<sup>8</sup> Krejcie, R.V. et Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30.

suffisamment grand pour représenter la réalité des employé.e.s des trois (3) centres d'appels concernés. En revanche, l'échantillon T3 (formé à partir des échantillons T1 et T2) compte moins de répondant.e.s., soit 100 répondant.e.s. Pour vérifier le degré de représentativité de cet échantillon, nous avons vérifié dans quelle mesure les données étaient similaires à celles collectées pour l'échantillon T1. Le **tableau 2.1** présente les caractéristiques des échantillons T1 et T3. On constate que la distribution des réponses est assez similaire d'un échantillon à l'autre, ce qui indique que la composition des deux échantillons est comparable. Par exemple, l'échantillon T1 renferme 64,8% d'hommes, alors qu'ils représentent 60,0% des participant.e.s de l'échantillon T3. Cela signifie qu'il faudrait remplacer environ cinq femmes par cinq hommes pour obtenir un échantillon parfaitement représentatif sur le plan de la représentation sexuelle.

De plus, les réponses obtenues pour la première mesure du niveau de détresse psychologique (T1) sont similaires pour les échantillons T1 et T3 ( $\chi^2 = 0,739$  ;  $df=3$  ;  $p=0,864$ ). Cela signifie que ceux qui ont quitté l'étude (ceux qui ont répondu à T1 mais non à T2) sont similaires à ceux qui ont accepté de poursuivre leur participation (ceux qui ont répondu à T1 et T2). De plus, les résultats sont similaires en ce qui concerne le niveau de détresse psychologique mesuré au temps 1 et au temps 2 ( $t=0,539$  ;  $df=99$ ,  $p=0,591$ ). En somme, les échantillons T1 et T3 sont semblables.

La représentativité de l'échantillon dépend non seulement de sa taille, mais également de l'ampleur des biais associés aux non-répondant.e.s. La représentativité de l'échantillon est ainsi menacée lorsque les personnes qui ont refusé de participer à l'étude présentent des caractéristiques différentes de celles qui y ont participé (Fowler, 1993). Par exemple, les données collectées risqueraient de ne pas refléter la réalité dans la mesure où l'étude aurait suscité davantage l'intérêt des employé.e.s qui souffrent d'un niveau élevé de détresse psychologique ou, au contraire, aurait entraîné une plus faible participation de leur part parce qu'ils n'ont pas l'énergie et la patience nécessaire pour remplir les deux questionnaires.

Afin de vérifier la présence de biais systématiques associés aux non-répondant.e.s, il est nécessaire de comparer les réponses des répondant.e.s qui ont accepté de participer à l'étude (T1 et T2=T3) à celles des répondant.e.s qui ont quitté l'étude en refusant de répondre au deuxième questionnaire (T1 seulement) (Fowler, 1993). Comme nous venons de le voir, les deux échantillons sont comparables. Les échantillons T1 et T3 présentent ainsi un degré élevé de représentativité puisque les personnes qui ont accepté de participer à l'étude et celles qui ont refusé de poursuivre leur participation

partagent les mêmes caractéristiques démographiques et le même niveau de détresse psychologique. On peut donc en conclure que les échantillons T1 et T3 présentent un degré élevé de représentativité.

**Tableau 2.1**  
**Description de l'échantillon**

Caractéristiques démographiques	Échantillon T1 (n=447)		Échantillon T3 (n=100)	
<b>Sexe</b>	Nombre	%	Nombre	%
▪ Hommes	285	64,8%	60	60,0%
▪ Femmes	155	35,2%	40	40,0%
▪ Non précisé	3		1	
<b>Groupe d'âge</b>				
▪ 18 – 24 ans :	7	1,6	1	1,0%
▪ 25 - 34 ans :	122	27,5	32	32,0%
▪ 35 - 44 ans :	179	40,4%	38	38,0%
▪ 45 - 54 ans :	85	19,2%	18	18,0%
▪ 55 - 64 ans :	50	11,3%	11	11,0%
▪ 65 ans et plus :	0	0,0%	0	0,0%
▪ Non précisé	4		1	
<b>Groupe d'emplois</b>				
▪ Service à la clientèle, vente et rétention	165	36,9%	40	39,6%
▪ Soutien technique	82	18,3%	22	21,8%
▪ Perception et recouvrement	17	3,8%	1	1,0%
▪ Ingénierie	47	10,5%	7	6,9%
▪ Techniciens à l'installation	60	13,4%	15	14,9%
▪ Techniciens de réseau	24	5,4%	10	9,9%
▪ Travail de bureau	26	5,8%	4	4,0%
▪ Autre	26	5,8%	2	2,0%
Non précisé				
<b>Ancienneté dans le poste</b>				
▪ Moins d'un an	11	2,5%	2	2,0%
▪ 1 à 2 ans	31	7,0%	5	5,0%
▪ Plus de 2 ans à 5 ans	75	16,9%	20	20,0%
▪ Plus de 5 ans à 10 ans	111	25,0%	22	22,0%
▪ Plus de 10 ans à 15 ans	128	28,8%	31	31,0%
▪ Plus de 15 ans à 20 ans	34	7,7%	9	9,0%
▪ Plus de 20 ans à 25 ans	35	7,9%	6	6,0%
▪ Plus de 25 ans	19	4,3%	5	5,0%
▪ Non précisé	3		1	

## 2.4 Instruments de mesure

### 2.4.1 L'indice de détresse psychologique de santé-Québec (IDPSQ)

Les données concernant le niveau de détresse psychologique ont été collectées à l'aide de l'*Indice de Détresse Psychologique de Santé-Québec* (IDPSQ<sup>9</sup>) (Préville, Boyer, Potvin *et al.*, 1992). Cet indice est notamment utilisé par Statistique Canada dans le cadre de ses enquêtes sur la santé des populations. Il permet donc de comparer le taux de détresse psychologique des employé.e.s des trois (3) centres d'appels à celui observé auprès des travailleuses et travailleurs du Québec.

Sur une échelle de fréquences à cinq (5) modalités de réponse (1=Jamais, 2=Rarement, 3=Parfois, 4=La plupart du temps, 5=Tout le temps), les répondant.e.s devaient indiquer dans quelle mesure les affirmations correspondaient à leur situation ( $\alpha = 0,909$ ) :

Depuis le début du confinement, indiquez à quelle fréquence vous éprouvez ces sensations :

- ... Je me suis senti(e) nerveux, nerveuse
- ... Je me suis senti(e) désespéré(e)
- ... Je me suis senti(e) triste ou déprimé(e)
- ... J'avais l'impression que tout était un effort
- ... Je me sentais bon, bonne à rien
- ... Je me sentais agité(e) ou ne tenant pas en place

Nous avons également demandé aux participant.e.s d'évaluer dans quelle mesure leur santé psychologique avait été affectée par la COVID-19 pendant le confinement. Ils devaient ainsi répondre à la question suivante : « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement ? » (1= Beaucoup détériorée ; 2= Plutôt détérioré ; 3= Ni détériorée, ni améliorée ; 4= Plutôt améliorée ; 5= Beaucoup améliorée).

---

<sup>9</sup> Il s'agit de la version française du Kessler Psychological Distress Scale « K6 » (Kessler *et al.*, 2002).

## 2.4.2 Les mesures de protection, les facteurs psychosociaux et les conséquences associées à la détresse psychologique

Le **tableau 2.1** consigne les principaux instruments que nous avons utilisés pour collecter les données concernant les perceptions des participant.e.s. concernant la COVID-19 et les mesures de protection.

Tableau 2.1 Les perceptions à l'égard de la COVID-19 et des mesures de protection	
Le stress associé à la COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Je suis stressé-e à cause de la Covid-19</li> <li>▪ J'ai peur pour ma propre santé</li> <li>▪ J'ai peur pour la santé de mes proches</li> <li>▪ J'ai peur d'attraper la Covid-19 lorsque j'effectue mes tâches</li> <li>▪ J'ai peur d'attraper la Covid-19 à cause des conséquences financières</li> <li>▪ J'ai peur d'attraper la Covid-19 parce que je vais prendre du retard dans mon travail</li> <li>▪ J'ai peur d'attraper la Covid-19 parce que j'ai peur de perdre mon emploi</li> </ul> (1= Entièrement en désaccord à 5=Entièrement d'accord).
Les mesures de protection (exemples)	
Le mode de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Je travaille à distance (télétravail)</li> <li>▪ (0=non ; 1= oui)</li> </ul>
La distanciation sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lorsque j'effectue mes tâches, je dois respecter une distance de deux mètres avec les utilisateurs ;</li> <li>▪ Lorsque j'effectue mes tâches, je dois respecter une distance de deux mètres avec mes collègues ;</li> </ul> (1= Entièrement en désaccord à 5=Entièrement d'accord).
Les équipements individuels de protection	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lorsque j'effectue mes tâches, je dois porter un masque ;</li> <li>▪ Lorsque j'effectue mes tâches, je dois porter des gants ;</li> </ul> (1= Entièrement en désaccord à 5=Entièrement d'accord).
Les mesures collectives de protection	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Je travaille derrière un écran de protection (ex. : une vitre, un plexiglas) ;</li> <li>▪ Je dois nettoyer régulièrement les surfaces avec un désinfectant.</li> </ul> (1= Entièrement en désaccord à 5=Entièrement d'accord).
Le sentiment de protection qu'offrent les mesures mises en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diriez-vous que vous êtes bien protégé.e contre la COVID-19 au travail ?</li> <li>▪ (1= très peu protégé à 4= très bien protégé)</li> </ul>

## 2.4.3 Les changements qu'a engendrés le confinement dans les milieux de travail

Nous avons demandé aux participants d'indiquer les changements qui ont été apportés dans leur milieu de travail en raison de la pandémie de COVID-19 : « Compte tenu des mesures prises pour éviter la propagation de la COVID-19, indiquez dans quelle mesure votre travail a changé » (**tableau 2.2**). Une échelle de mesure comptant cinq (5) modalités de réponses permettait de recueillir les perceptions des répondant.e.s (1= Très peu ou pas du tout ; 5=Très largement).

**Tableau 2.2 La perception des changements attribuable au contexte de la COVID-19**

La nature du travail	Compte tenu des mesures prises pour éviter la propagation de la Covid-19 : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Je dois suivre de nouvelles procédures, de nouvelles façons de faire ;</li><li>▪ Je dois utiliser de nouveaux logiciels ou plateformes informatiques ;</li><li>▪ J'ai dû développer de nouvelles compétences.</li></ul> (1= Entièrement en désaccord à 5=Entièrement d'accord).
Quantité de travail à accomplir dans le temps accordé	Compte tenu des mesures prises pour éviter la propagation de la Covid-19 : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ma charge de travail a augmenté ;</li><li>▪ Je dois consacrer plus de temps pour réaliser les mêmes tâches qu'avant ;</li><li>▪ J'ai un plus grand nombre de problèmes à régler ;</li><li>▪ Je rencontre un plus grand nombre de problèmes techniques (ex. : problèmes informatiques) ;</li><li>▪ Les changements ont entraîné des problèmes de communication ;</li><li>▪ Les délais pour recevoir des réponses à mes questions se sont rallongés ;</li><li>▪ Je reçois davantage de directives et d'informations contradictoires.</li></ul> (1= Entièrement en désaccord à 5=Entièrement d'accord).
Conditions de réalisation du travail	Compte tenu des mesures prises pour éviter la propagation de la Covid-19 : <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mon espace de travail est moins adéquat ;</li><li>▪ Ma posture de travail est moins adéquate ;</li><li>▪ Je reçois davantage de commentaires de mécontentement ;</li><li>▪ J'ai davantage de difficultés à décrocher du travail ;</li><li>▪ Je me sens plus seul-e qu'avant ;</li><li>▪ Mes collègues de travail me manquent.</li></ul> (1= Entièrement en désaccord à 5=Entièrement d'accord).

#### 2.4.4 Les facteurs de risque psychosociaux

Les facteurs psychosociaux ont été évalués de deux manières. D'abord, nous avons demandé aux participant.e.s d'évaluation leur degré d'exposition à chacun des risques psychosociaux pendant la pandémie. Par exemple, pour la demande quantitative, les répondant.e.s devaient se prononcer sur l'affirmation suivante : « Actuellement, je n'ai pas suffisamment de temps pour faire mon travail » (1=Entièrement en désaccord ; 5= Entièrement d'accord). Nous avons ensuite évalué de façon rétrospective le niveau d'exposition des participant.e.s avant le confinement. Nous avons demandé aux participant.e.s d'indiquer leur perception concernant leur situation avant le confinement, par exemple, « Avant les mesures prises pour éviter la propagation de la COVID-19, je n'avais pas suffisamment de temps pour faire mon travail » (1=Entièrement en désaccord ; 5= Entièrement d'accord). Cette mesure rétrospective permet d'établir des comparaisons avec le degré d'exposition au cours du confinement, et d'évaluer ainsi dans quelle mesure l'exposition aux facteurs psychosociaux s'est accrue, s'est réduite ou est restée inchangée pendant le confinement.

Les instruments utilisés pour collecter les données concernant les facteurs de risque sont consignés dans les tableaux suivants.

**Tableau 2.3. Les facteurs de risque : Les caractéristiques de l'emploi occupé**

<b>Variables</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Énoncés</b>
Demande psychologique quantitative	Instrument de mesure original en version anglaise (Karasek, 1979) ; Version française (Larocque, Brisson <i>et al.</i> , 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Je n'ai pas suffisamment de temps pour faire mon travail</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Demande psychologique qualitative	Instrument de mesure original en version anglaise (Karasek, 1979) ; Version française (Larocque, Brisson <i>et al.</i> , 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes</li> <li>▪ Je suis souvent interrompu-e et dérangé.e. pendant que j'effectue mes tâches</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Ambiguïté de rôle	Instrument de mesure original en version anglaise (Rizzo <i>et al.</i> , 1970) ; Version française (Lachance <i>et al.</i> , 1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Je sais exactement ce qu'on attend de moi (INVERSÉ)</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 7= Entièrement d'accord
Autonomie	Instrument de mesure original en version anglaise (Karasek, 1979). Version française Larocque, Brisson <i>et al.</i> , 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mon travail me permet de prendre des décisions de façon autonome</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Utilisation et développement des compétences	Instrument de mesure original en version anglaise (Karasek, 1979) ; Version française Larocque, Brisson <i>et al.</i> , 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mon travail me demande de faire des choses différentes, d'utiliser plusieurs de mes compétences</li> </ul>
Manque de ressources	Fox et Spector (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Je n'ai pas l'information dont j'ai besoin pour faire mon travail</li> <li>▪ Je n'ai pas l'équipement dont j'ai besoin pour faire mon travail (équipement disponible, équipement en bon état de fonctionnement)</li> <li>▪ Je n'ai pas le matériel et les fournitures nécessaires pour faire mon travail</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 7= Entièrement d'accord



**Tableau 2.4. Les facteurs de risque : Les rétributions économiques et sociales**

Variables	Auteurs	Énoncés
Sécurité d'emploi	Oldham, Kulik, Stepina, et Ambrose (1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actuellement, j'ai une bonne sécurité d'emploi</li> <li>Avant le confinement, j'avais une bonne sécurité d'emploi</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 7= Entièrement d'accord
Équité du salaire	Shaw et Gupta (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actuellement, mon salaire est équitable pour le travail que je fais</li> <li>Avant le confinement, mon salaire était équitable pour le travail que je faisais</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Satisfaction à l'égard du salaire	Cammann, Fichman, Jenkins et Klesh (1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actuellement, je suis satisfait.e de mon salaire</li> <li>Avant le confinement, j'étais satisfait de mon salaire</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord <ul style="list-style-type: none"> <li>Depuis le début du confinement, mon niveau de satisfaction a l'égard de mon salaire a...</li> </ul> 1=beaucoup diminué à 5=beaucoup augmenté
Satisfaction à l'égard des heures de travail		<ul style="list-style-type: none"> <li>Actuellement, je suis satisfait.e du nombre d'heures de travail</li> <li>Avant le confinement, j'étais satisfait.e du nombre d'heures de travail</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Considération de la personne	Eisenberger, Huntington, Hutchinson et Sowa (1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mon patron/ma patronne montre qu'il/elle se préoccupe réellement de mon bien-être</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Considération de l'expertise	Clark et Payne (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mon patron/ma patronne accorde de la valeur à mon expérience</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Considération des efforts		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mon patron/ma patronne reconnaît mes efforts même si je ne produis pas toujours le rendement attendu</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Reconnaissance des résultats	Spector (1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mon patron/ ma patronne me montre la reconnaissance que je mérite</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Reproches injustifiés (injustice des punitions)	Podsakoff <i>et al.</i> (1984)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mon patron me tient souvent responsable de choses que je ne contrôle pas</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord

**Tableau 2.5. Les facteurs de risque : les ressources valorisées**

Variables	Auteurs	Énoncés
Satisfaction à l'égard des tâches	Spector (1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actuellement, j'aime les tâches que je dois accomplir</li> <li>▪ Avant le confinement, j'aimais les tâches que je dois accomplir</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Sentiment de compétences	Spreitzer (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actuellement, je maîtrise les habiletés nécessaires pour faire mon travail</li> <li>▪ Avant le confinement, je maîtrisais les habiletés nécessaires pour faire mon travail</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Satisfaction par rapport au travail accompli		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actuellement, à la fin de ma journée de travail, je suis satisfait-e de ce que j'ai réussi à accomplir</li> <li>▪ Avant le confinement, à la fin de ma journée de travail, j'étais satisfait-e de ce que j'avais réussi à accomplir</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Qualité de la relation avec le patron/la patronne	Colquitt (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mon patron/ma patronne me traite avec dignité et respect (sans être hautain.e., sans me dénigrer, sans m'humilier)</li> <li>▪ Mon patron / ma patronne me donne des explications logiques et raisonnables concernant ses décisions</li> </ul> 1= très peu ou pas du tout à 5=très largement
Conflit travail-famille	Kopelman <i>et al.</i> (1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mon horaire de travail est souvent en conflit avec ma vie personnelle et mes responsabilités familiales</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord

### 2.4.5 Les conséquences associées à la détresse psychologique

Nous avons également collecté des données concernant les attitudes et les comportements associés à la détresse psychologique. Il s'agit des attitudes et des comportements au travail ainsi que des conséquences associées à la santé, par exemple, la fatigue et la consommation de psychotropes. Les énoncés que nous avons utilisés pour collecter les données figurent aux tableaux 2.7 et 2.8.

Tableau 2.7 Les attitudes et comportements en milieu de travail		
Variables	Auteurs	Énoncés
Engagement à l'égard de l'organisation	Instrument original en version anglaise (Vanderberghe <i>et al.</i> , 2004) Traduction française et validation (Stinglhamber <i>et al.</i> , 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actuellement, j'éprouve un sentiment d'appartenance à l'égard de mon employeur</li> <li>Avant le confinement, j'éprouvais vraiment un sentiment d'appartenance à l'égard de mon employeur</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 7= Entièrement d'accord
Perception de la considération de la direction à l'égard de ses employés	Eisenberger, Huntington, Hutchinson et Sowa (1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actuellement, je pense que la direction se préoccupe réellement du bien-être des employé-e-s</li> <li>Avant le confinement, je pensais que la direction se préoccupait réellement du bien-être des employé-e-s</li> </ul> 1=Entièrement en désaccord à 7= Entièrement d'accord
Motivation au travail	Brown et Leigh (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actuellement, je me donne pleinement au travail</li> <li>Avant le confinement, je me donnais pleinement au travail</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord
Satisfaction au travail	Cammann, Fichman, Jenkins et Klesh (1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actuellement, je suis satisfait.e. de mon emploi tout bien considéré</li> <li>Avant le confinement, j'étais satisfait.e de mon emploi tout bien considéré</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 5= Entièrement d'accord Depuis le début du confinement, mon niveau de satisfaction au travail a... (1=beaucoup diminué, 5=beaucoup augmenté)
Intention de quitter	Burke et Deszca (1986) Hom et Griffeth (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actuellement, je pense souvent à quitter mon emploi</li> <li>Avant le confinement, je pensais souvent à quitter mon emploi</li> </ul> 1= Entièrement en désaccord à 7= Entièrement d'accord

**Tableau 2.8. Les comportements associés à l'état de santé psychologique**

Variables	Auteurs	Énoncés
Fatigue	Van Veldhoven et Broersen (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actuellement, je me sens vraiment épuisé.e à la fin de la journée de travail</li> <li>Avant le début du confinement, je me sentais vraiment épuisé.e à la fin de la journée de travail</li> </ul> <p>1= jamais à 7= tout le temps</p>
Insomnie	Adaptation de Statistique Canada. (2011). Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (ESCC) - Santé mentale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>DEPUIS le début du confinement, indiquez à quelle fréquence vous éprouvez des problèmes à vous endormir ou à rester endormi-e.</li> </ul> <p>1=jamais à 5=tout le temps</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Si vous COMPAREZ la qualité de votre sommeil avec celle que vous aviez AVANT le confinement, diriez-vous que la qualité de votre sommeil s'est...( 1=beaucoup détériorée ; 5= beaucoup améliorée]</li> </ul>
Consommation de psychotropes	Adaptation de Vézina et ses collègues (2011)	<p>[Avant le confinement] [Depuis le début du confinement]...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>... avez-vous pris de façon régulière (c'est-à-dire tous les jours ou quelquefois par semaine), des médicaments pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire l'anxiété ou la nervosité ? Oui/Non</li> <li>Aider à dormir ? Oui/Non</li> <li>Remonter le moral, tels des antidépresseurs ? Oui/Non</li> </ul> </li> </ul>
Consommation d'alcool		<p>[Avant le confinement] [Depuis le début du confinement]...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>... à quelle fréquence consommez-vous des boissons alcoolisées ?</li> </ul> <p>(1= jamais ; 2=moins d'une fois par semaine ; 3 =une fois par semaine ; 4=2 à 3 fois par semaine ; 5=4 à 6 fois par semaine ; 6= Tous les jours)</p>

### 3 Les résultats

---

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats. Dans un premier temps, il sera question du niveau de détresse psychologique. Nous ferons ressortir la proportion d'employé.e.s qui souffrent d'un niveau élevé de détresse psychologique. Les résultats concernant l'amélioration ou la détérioration de l'état de santé psychologique seront également présentés. Nous enchaînerons en vérifiant dans quelle mesure le niveau de détresse psychologique des employé.e.s est associé à leurs caractéristiques sociodémographiques.

Dans un deuxième temps, nous présenterons le niveau d'exposition des employé.e.s aux divers facteurs de risque retenus. Nous en profiterons pour déterminer dans quelle mesure le niveau d'exposition varie en fonction du mode de travail (télétravail ; sur site).

Nous passerons ensuite à la présentation des résultats concernant les conséquences associées à la détresse psychologique.

#### 3.1 La détresse psychologique et les caractéristiques sociodémographiques

La détresse psychologique, rappelons-le, est un état psychologique pénible marqué par l'anxiété et la dépression (c.-à-d. l'irritabilité, la tristesse, la fatigue, le découragement et la dévalorisation de soi) (Ilfeld, 1976 ; Massé, 2000 ; Ridner, 2004). Dans son rapport de recherche de l'ÉQCOTESST<sup>10</sup>, Vézina et ses collègues (2011) présentent la méthode de calcul pour déterminer le niveau de détresse psychologique. Ce calcul consiste d'abord à attribuer un nombre prédéterminé de points en fonction de la réponse inscrite par le répondant.e sur l'échelle de mesure (5 modalités de réponse). Ensuite, il s'agit de faire l'addition des points obtenus par le répondant.e pour les six énoncés portant sur la détresse psychologique (**tableau 3.1**). Ce calcul donne un indice de détresse psychologique sur 24 points.

Le **tableau 3.2** présente la proportion de répondant.e.s pour chacun des quatre niveaux de détresse psychologique.

---

<sup>10</sup> Vézina, M., St-Arnaud, L., Stock, S., Lippel, K. et Funes, A. 2011. « Santé mentale » dans *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec, Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec - Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail, Chapitre 9.

**Tableau 3.1**  
**Attribution des points en fonction**  
**de la modalité de réponse**

Modalité de réponse des six énoncés	Nombre de points attribués à la modalité de réponse
Jamais	0
Rarement	1
Parfois	2
La plupart du temps	3
Tout le temps	4

**Tableau 3.2. Le niveau de détresse psychologique**

Niveaux de détresse psychologique	Nombre de points (sur 24)	Points de pourcentage (sur 100)	% de répondant(e)s
<b>Niveau 1. Faible</b>	0 à 4	0-17	34,3%
<b>Niveau 2. Modéré</b>	5 et 6	20 et 25	14,8%
<b>Niveau 3. Important</b>	7 à 12	30 et 50	32,7%
<b>Niveau 4. Très important</b>	13 à 24	55 et 100	18,2%
			50,9%

Les résultats montrent que 50,9% des répondant.e.s présentent un niveau élevé de détresse psychologique (niveau important et très important). Ce taux est largement supérieur à celui de 26% qui a été enregistré auprès des personnes occupant un emploi au cours de la période 2014-2015 (ISQ, 2016<sup>11</sup>).

À la question « Direz-vous que votre santé psychologique s’est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement », **42,5% des répondant.e.s n’a constaté aucun changement.** En revanche, 37,4% des répondant.e.s indiquent que leur état de santé s’est détérioré, alors que 20,1% ont noté une amélioration.

Des analyses supplémentaires montrent que, parmi les employé.e.s dont l’état de santé psychologique s’est amélioré, 16,1% présentent un niveau de détresse psychologique élevé. Par

<sup>11</sup> L’*Enquête québécoise sur la santé de la population* (édition 2014-2015) a été menée auprès de plus de 45 000 personnes réparties dans 17 régions socio-sanitaires du Québec. La proportion de personnes qui souffrent de détresse psychologique fait référence au niveau élevé sur l’échelle de détresse psychologique (IDPSQ). Le taux de détresse psychologique se chiffre à 26% pour les personnes qui occupent un emploi.

contre, cette proportion s'élève à 88,3% pour les employé.e.s dont l'état de santé psychologique s'est détérioré. **En ce qui a trait au employé.e.s qui n'ont pas constaté de changement, la proportion qui présentent un niveau de détresse psychologique élevé se chiffre à 35,1%** (Khi-deux=180,768 ; dl=6 ; p=0,000).

Nous avons réalisé des analyses en vue de vérifier si le niveau de détresse psychologique était associé aux caractéristiques sociodémographiques des répondant.e.s. Nous avons ainsi effectué des tests d'indépendance reposant sur la Loi du Khi deux (seuil de signification de 5%) pour chacune des variables suivantes : le sexe, le groupe d'âge, le fait d'avoir des enfants de 12 ans et moins, le nombre d'années d'ancienneté dans le poste occupé, le niveau de scolarité, le mode de travail (télétravail vs sur site), la catégorie occupationnelle.

Les résultats du test d'indépendance indiquent que le niveau de détresse psychologique n'est pas associé au sexe des répondant.e.s. Comme le montre le **tableau 3.3**, autant les hommes que les femmes sont touchés par la détresse psychologique. Dans la même veine, aucune différence n'a été observée en ce qui concerne l'amélioration ou la détérioration de l'état de santé psychologique depuis le début du confinement (Khi deux = 8,703; dl=4, p=0,069; > 0,05).

**Tableau 3.3. Le niveau de détresse psychologique selon le sexe**

Sexe	Niveau de détresse psychologique			
	Niveau 1 Faible	Niveau 2 Modéré	Niveau 3 Important	Niveau 4 Très important
Hommes	36,9%	16,5%	31,5%	15,1%
Femmes	29,9%	11,7%	35,7%	22,7%

Note. Khi deux = 6,787; dl=3, p=0,078 > 0,05.

Les résultats montrent également qu'il n'y a pas de relation statistiquement significative entre le niveau de détresse psychologique et le groupe d'âge. En d'autres termes, la proportion d'employé.e.s souffrant d'un niveau élevé de détresse psychologique est la même pour tous les groupes d'âge.

En revanche, l'amélioration ou la détérioration de l'état de santé psychologique depuis le début du confinement est associé à l'âge des répondant.e.s (Khi deux = 20,195; dl=8, p=0,01 < 0,05). C'est parmi les personnes âgées de 25 à 34 ans que l'on retrouve la proportion la plus importante de personnes dont l'état de santé psychologique s'est détérioré (46,6%). Pour chacun des groupes d'âge, l'état de santé psychologique s'est amélioré pour environ 20% des personnes.

**Tableau 3.4. Le niveau de détresse psychologique selon le groupe d'âge**

Groupe d'âge	Niveau de détresse psychologique			
	Niveau 1 Faible	Niveau 2 Modéré	Niveau 3 Important	Niveau 4 Très important
18-24 ans	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%
25-34 ans	27,5%	15,0%	34,2%	23,3%
35-44 ans	35,6%	14,7%	31,1%	18,6%
45-54 ans	36,9%	16,7%	36,9%	9,5%
55-64 ans	42,9%	10,2%	30,6%	16,3%

Note. Khi deux = 9,950; dl=12,  $p=0,620 > 0,05$ .

Les résultats concernant la relation entre la détresse psychologique et le fait d'avoir des enfants d'âge préscolaire ou primaire sont présentés aux **tableaux 3.5** et **3.6**. Le fait d'avoir au moins un enfant âgé de 5 ans et moins ou de 6 à 12 ans n'est pas statistiquement lié au niveau de détresse psychologique. Les résultats sont similaires en ce qui concerne la variation de l'état psychologique (amélioration ou détérioration).

**Tableau 3.5. Le niveau de détresse psychologique selon le fait d'avoir au moins un enfant âgé de 5 ans ou moins**

	Niveau de détresse psychologique			
	Niveau 1 Faible	Niveau 2 Modéré	Niveau 3 Important	Niveau 4 Très important
Au moins un enfant âgé de 5 ans ou moins	33,3%	15,6%	37,8%	13,3%
Aucun enfant de ce groupe d'âge	34,8%	15,2%	31,1%	18,9%

Note. Khi deux = 02,195; dl=3,  $p=0,533 > 0,05$ . Question supplémentaire : « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement » ; Khi deux = 0,734; dl=2,  $p=0,693 > 0,05$ .

**Tableau 3.6. Le niveau de détresse psychologique selon le fait d'avoir au moins un enfant âgé de 6 ans à 12 ans**

	Niveau de détresse psychologique			
	Niveau 1 Faible	Niveau 2 Modéré	Niveau 3 Important	Niveau 4 Très important
Au moins un enfant âgé de 6 à 12 ans	35,3%	11,8%	34,5%	18,5%
Aucun enfant de ce groupe d'âge	34,0%	17,0%	31,3%	17,8%

Note. Khi deux = 1,771; dl=3,  $p=0,621 > 0,05$ . Question supplémentaire : « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement » ; Khi deux = 1,031; dl=2,  $p=0,597 > 0,05$ .



Dans la même veine, le niveau de détresse psychologique ne dépend pas du fait d'avoir eu au moins un enfant à charge à la maison en raison de la fermeture des garderies et des écoles (**tableau 3.7**).

**Tableau 3.7 Le niveau de détresse psychologique selon le fait d'avoir au moins un enfant à la maison**

	Niveau de détresse psychologique			
	Niveau 1 Faible	Niveau 2 Modéré	Niveau 3 Important	Niveau 4 Très important
Au moins un enfant à la maison	34,9%	15,4%	31,4%	18,3%
Sans enfant à la maison	34,3%	15,1%	32,5%	18,1%

Note. Khi deux = 0,049; dl=3, p=0,997 > 0,05. Question supplémentaire : « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement » ; Khi deux = 0,801; dl=2, p=0,670 > 0,05.

Les résultats présentés au **tableau 3.8** indiquent que le niveau de détresse psychologique ne varie pas de façon significative en fonction du nombre d'années d'ancienneté dans le poste actuel.

**Tableau 3.8. Le niveau de détresse psychologique selon le nombre d'années d'ancienneté dans le poste actuel**

Nombre d'années d'ancienneté	Niveau de détresse psychologique			
	Niveau 1 Faible	Niveau 2 Modéré	Niveau 3 Important	Niveau 4 Très important
Moins de 1 an	18,2%	0,0%	45,5%	36,4%
De 1 à 2 ans	53,3%	20,0%	13,3%	13,3%
Plus de 2 ans à 5 ans	27,4%	15,1%	34,2%	23,3%
Plus de 5 ans à 10 ans	31,2%	17,4%	31,2%	20,2%
Plus de 10 ans à 15 ans	35,4%	10,2%	35,4%	18,9%
Plus de 15 ans à 20 ans	41,2%	23,5%	26,5%	8,8%
Plus de 20 à 25 ans	42,9%	14,3%	37,1%	5,7%
Plus de 25 ans	22,2%	16,7%	50,0%	11,1%

Note. Khi deux = 29,173; dl=21, p=0,110 > 0,05.

Note. Question supplémentaire : « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement » ; Khi deux = 17,787; dl=14, p=0,217 > 0,05.

Dans la même veine, les résultats qui figurent au **tableau 3.9** indiquent l'absence de relation statistiquement significative entre le niveau de scolarité et le niveau de détresse psychologique.

**Tableau 3.9. Le niveau de détresse psychologique selon le niveau de scolarité**

Niveau de scolarité	Niveau de détresse psychologique			
	Niveau 1 Faible	Niveau 2 Modéré	Niveau 3 Important	Niveau 4 Très important
Diplôme d'études secondaires	31,0%	13,9%	29,1%	25,9%
Diplôme d'études collégiales	37,0%	15,9%	34,1%	13,0%
Diplôme d'études universitaires	34,5%	10,9%	40,0%	14,5%

Note. Khi deux = 12,705; dl=9,  $p=0,176 > 0,05$ . Aucun répondant dans la catégorie « aucun diplôme »

Note. Question supplémentaire : « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement » ; Khi deux = 1,522; dl=6,  $p=0,958 > 0,05$ .

Des résultats similaires ont été obtenus en ce qui concerne la relation entre le niveau de détresse psychologique et le télétravail. Comme le montre le **tableau 3.10**, le niveau de détresse psychologique est semblable pour les employé.e.s qui travaillent à distance et ceux qui se rendent sur les lieux de travail pour effectuer leurs tâches.

**Tableau 3.10. Le niveau de détresse psychologique selon le mode de travail**

Mode de travail	Niveau de détresse psychologique			
	Niveau 1 Faible	Niveau 2 Modéré	Niveau 3 Important	Niveau 4 Très important
<i>Télétravail</i>	33,7%	15,3%	32,3%	18,7%
<i>Sur site</i>	34,6%	13,6%	34,6%	17,3%

Note. Khi deux = 0,319; dl=3,  $p=0,956 > 0,05$ .

Cependant, les employé.e.s qui travaillent à distance pendant le confinement sont plus nombreux proportionnellement à indiquer que leur état de santé psychologique s'est amélioré au cours de cette période (**tableau 3.11**). En effet, parmi les employé.e.s qui travaillaient à distance, 24,5% ont constaté une amélioration de leur état de santé psychologique, comparativement à 1,3% des employé.e.s qui effectuaient leurs tâches sur les lieux de travail. Notons que 87,3% des personnes qui travaillent à distance pendant la pandémie ne faisaient pas de télétravail avant la pandémie (que ce soit, à l'occasion ou une journée ou plus par semaine).

**Tableau 3.11. La variation de l'état de santé psychologique associé au confinement selon le mode de travail**

Mode de travail	Variation de l'état psychologique		
	État de santé détérioré	Ni détérioré, ni amélioré	État de santé amélioré
<i>Télétravail</i>	36,0%	39,5%	24,5%
<i>Sur site</i>	45,0%	53,8%	1,3%

Note. « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement » ; Khi deux = 21,972; dl=2, p=0,000 < 0,05.

Le niveau de détresse psychologique varie en fonction de la catégorie occupationnelle à laquelle appartiennent les employé.e.s. Comme le montre le **tableau 3.12**, les employé.e.s du Service à la clientèle, les employé.e.s du soutien technique et les technicien.ne.s à l'installation sont plus nombreux proportionnellement à présenter un niveau de détresse psychologique élevé. En revanche, ce sont les employé.e.s du Service de perception et de recouvrement, les employé.e.s de l'ingénierie et les technicien.ne.s de réseau qui sont les moins touchés.

**Tableau 3.12. Le niveau de détresse psychologique selon la catégorie occupationnelle**

Catégorie occupationnelle	Niveau de détresse psychologique			
	Niveau 1 Faible	Niveau 2 Modéré	Niveau 3 Important	Niveau 4 Très important
Service à la clientèle, vente et rétention	29,9%	14,0%	31,1%	25,0%
Soutien technique	24,7%	21,0%	37,0%	17,3%
Perception et recouvrement	47,1%	17,6%	17,6%	17,6%
Ingénierie	60,9%	8,7%	26,1%	4,3%
Techniciens à l'installation	24,1%	10,3%	41,4%	24,1%
Techniciens de réseau	45,8%	20,8%	29,2%	4,2%
Travail de bureau	34,6%	23,1%	34,6%	7,7%
Autres	50,0%	4,2%	33,3%	12,5%

Note. Khi deux = 44,257; dl=21, p=0,002 < 0,05.

En ce qui concerne la variation de l'état de santé psychologique en raison du contexte pandémique, les résultats montrent que l'état de santé psychologique s'est particulièrement détérioré parmi les employé.e.s du Service de soutien technique et les technicien.ne.s à l'installation. Au contraire, les employé.e.s de l'ingénierie et les employé.e.s qui font du travail de bureau sont plus nombreux proportionnellement à rapporter une amélioration de leur état de santé psychologique.

**Tableau 3.11. La variation de l'état de santé psychologique associé au confinement selon la catégorie occupationnelle**

Catégorie occupationnelle	Variation de l'état psychologique		
	État de santé détérioré	Ni détérioré, ni amélioré	État de santé amélioré
Service à la clientèle, vente et rétention	37,7%	39,6%	22,6%
Soutien technique	44,4%	30,9%	24,7%
Perception et recouvrement	18,8%	62,5%	18,8%
Ingénierie	14,9%	55,3%	29,8%
Techniciens à l'installation	56,1%	40,4%	3,5%
Techniciens de réseau	29,2%	70,8%	0,0%
Travail de bureau	34,6%	30,8%	34,6%
Autres	34,8%	52,2%	13,0%

Note. « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement » ; Khi deux = 46,472; dl=14,  $p=0,000 < 0,05$ .

**En résumé**, la moitié des participant.e.s (50,9%) présentent un niveau de détresse psychologique élevé. Le contexte de pandémie de la COVID-19 a eu des effets bénéfiques sur la santé psychologique pour 20,1% des répondant.e.s. Au contraire, 37,4% des répondant.e.s a vu sa santé psychologique se détériorée.

Le niveau de détresse psychologique ne varie pas en fonction du sexe des employé.e.s. Autant les hommes que les femmes sont susceptibles de souffrir de détresse psychologique. De plus, le niveau de détresse psychologique n'est pas différent selon le groupe d'âge, le fait d'avoir des enfants d'âge préscolaire ou primaire, le nombre d'années d'ancienneté et le niveau de scolarité. Des résultats similaires ont été obtenus concernant l'effet du confinement sur la santé psychologique.

Si le niveau de détresse psychologique ne varie pas en fonction du mode de travail, celui-ci a modulé l'effet qu'a produit le contexte de la pandémie sur la santé psychologique. En effet, c'est dans une plus grande proportion que les personnes qui font du télétravail ont vu leur état de santé psychologique s'améliorer pendant le confinement, comparativement aux personnes qui se rendaient sur le site de l'entreprise pour y travailler.

Enfin, le niveau de détresse psychologique varie en fonction de la catégorie occupationnelle. Les employé.e.s les plus touchés sont les employé.e.s du service à la clientèle, les employé.e.s du soutien technique et les technicien.ne.s à l'installation.

## 3.2 Les résultats descriptifs

Dans cette section, nous présentons les statistiques descriptives pour l'ensemble des variables étudiées. La première section porte sur le stress associé à la COVID-19 et sur les mesures de protection mises en place pour en éviter la propagation. La section suivante est consacrée aux changements qu'a engendrés le confinement dans les milieux de travail. Nous passerons ensuite aux facteurs de risque psychosociaux. Il y sera question des caractéristiques des tâches, des pratiques de supervision et de coordination, des rétributions économiques et sociales, ainsi que des ressources valorisées. Nous enchaînerons avec les attitudes et comportements en milieu de travail. Finalement, nous nous pencherons sur les comportements associés à la santé (ex. : la consommation de psychotropes).

Les résultats descriptifs qui sont présentés dans cette section sont les taux d'accord avec les énoncés proposés. Il s'agit du pourcentage des répondant.e.s qui ont indiqué être « entièrement d'accord » ou « d'accord » avec les énoncés lorsque l'échelle de mesure comporte cinq (5) modalités de réponse (1=entièrement en désaccord, 2= en désaccord, 3= plus ou moins d'accord, 4= d'accord, 5= entièrement d'accord). Le taux d'accord comprend également la catégorie de réponse « plutôt d'accord » lorsque l'échelle de mesure comporte sept (7) modalités de réponses (1=entièrement en désaccord, 2= en désaccord, 3= plutôt en désaccord, 4= plus ou moins, 5= plutôt d'accord, 6= d'accord, 7=entièrement d'accord).

À ces résultats descriptifs, nous avons ajouté des statistiques inférentielles de manière à déterminer si les résultats varient de façon statistiquement significative en fonction du mode de travail (télétravail ; sur site).

### 3.2.1 Le contexte de la COVID-19

Les résultats obtenus montrent que le contexte de la pandémie de COVID-19 a généré une tension psychologique parmi les participant.e.s. Le **tableau 3.13** indique que 40,2% des répondant.e.s ressent du stress à cause de la COVID-19. Cette proportion est similaire selon le mode de travail (télétravail ; sur site). On constate également que près des deux-tiers des répondant.e.s (60,9%) ont peur pour la santé de leurs proches, alors que seulement le tiers des répondant.e.s est préoccupé par sa propre santé (33,3%).

Qui plus est, une proportion moins importante de répondant.e.s (13,5%) a indiqué craindre d'attraper la COVID-19 au cours de la réalisation des tâches. Cela dit, les analyses statistiques révèlent que les

participant.e.s qui se rendent sur les lieux de travail (45,0%) éprouvent davantage de craintes que les participant.e.s qui font du télétravail (6,0%).

**Tableaux 3.13 Le stress lié à la COVID-19**

Énoncés	Taux d'accord <sup>1</sup>			Statistiques
	Ensemble des répondants	Télétravail	Sur site	
Je suis stressé-e à cause de la Covid-19	40,2%	37,9%	49,4%	t=1,017 p=0,310
J'ai peur pour ma propre santé	33,3%	31,3%	40,7%	t=1,645 p=0,101
J'ai peur pour la santé de mes proches	60,9%	58,9%	69,1%	t=1,288 p=0,199
J'ai peur d'attraper la Covid-19 lorsque j'effectue mes tâches	13,5%	**6,0%	45,0%	t=13,464 p=0,000
J'ai peur d'attraper la Covid-19 à cause des conséquences financières	21,5%	**17,0%	42,0%	t=5,533 p=0,000
J'ai peur d'attraper la Covid-19 parce que je vais prendre du retard dans mon travail	7,6%	7,7%	7,6%	t=1,404 p=0,161
J'ai peur d'attraper la Covid-19 parce que j'ai peur de perdre mon emploi	10,3%	9,4%	14,8%	t=1,191 p=0,234

<sup>1</sup> Pourcentage des employés qui se sont dits « D'accord » et « Entièrement d'accord » avec l'énoncé proposé. \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01.

Si les employé.e.s qui font du télétravail sont protégés par la distanciation sociale qu'implique ce mode de travail, les employé.e.s qui se rendent sur les lieux de travail doivent appliquer des mesures de protection pour éviter de contracter la maladie ou de la transmettre.

Comme le montre le **tableau 3.14**, au moment de l'enquête, la grande majorité des répondant.e.s devait respecter la distanciation sociale avec les utilisateurs (71,6%) et avec leurs collègues (96,3%). Plus de la moitié des répondant.e.s devait porter un masque de protection (56,8%) et près des trois quarts devaient porter des gants (75,6%). L'étiquette respiratoire était largement appliquée (98,8%).

**Tableau 3.14 Les mesures de protection mises en place dans le milieu de travail****Sur site**

Lorsque j'effectue mes tâches...	Taux d'accord <sup>1</sup>
...je dois respecter une distance de deux mètres avec les utilisateurs	71,6%
...je dois respecter une distance de deux mètres avec mes collègues	96,3%
...je travaille derrière un écran de protection (ex. : une vitre, un plexiglas)	0%
...je dois porter un masque	56,8%
- Parmi les personnes qui doivent porter un masque, pourcentage de personnes qui ont reçu de l'information sur la manière de l'utiliser	75,6%
... je dois porter une visière	14,8%
...je dois porter des gants	71,6%
... je dois me laver les mains régulièrement	98,8%
... Je dois tousser dans mon coude	98,8%
...je dois nettoyer régulièrement les surfaces avec un désinfectant (ou les équipements)	87,7%
... je dois installer moi-même mon équipement (contrairement à avant)	12,3%
... Je dois faire certaines tâches par visioconférence (ex. : faire des réunions)	64,2%
... je dois me soumettre à une prise de température (caméra thermique, thermomètre infrarouge)	4,9%
... je dois travailler avec les mêmes coéquipiers ou coéquipières	11,1%
... Je dois travailler dans un espace différent (ex. : changer de bureau, de local pour réduire le taux d'occupation)	9,9%
...certains espaces communs ont été fermés (ex. : cafétéria, salle à manger, salle de gym)	35,8%
...on a réduit le nombre de passagers dans les ascenseurs	3,7%
...on a augmenté la fréquence de nettoyage des espaces de travail (y compris la désinfection des camions)	49,4%
... je dois me présenter moins souvent au travail (« home dispatch »)	28,4%
... on me livre de l'équipement à la maison	0%
Mon employeur n'a pris aucune mesure pour éviter la propagation de la COVID-19	0,7%

<sup>1</sup> Pourcentage des répondant.e.s qui ont répondu par l'affirmative.

De plus, 82,1% des participant.e.s ont rapporté que leur employeur avait adopté une procédure de déclaration de la COVID-19 (ex. : présence de symptômes, contact avec des personnes infectées) (80,7% des employés en télétravail ; 88,3% des employés sur site).

Dans l'ensemble, 85,6% des répondant.e.s considèrent que les mesures de protection mises en place par leur employeur pour éviter la propagation de la COVID-19 permettent de préserver leur santé. Le **tableau 3.15** montre que les employé.e.s qui font du télétravail (90,8%) sont plus nombreux proportionnellement à se sentir protégés comparativement aux employé.e.s qui se rendent sur les lieux de travail (66,7%).

**Tableaux 3.15. Le sentiment de protection qu'offrent les mesures**

Énoncés	Taux d'accord <sup>1</sup>			Statistiques
	Ensemble des répondants	Télétravail	Sur site	
Vous sentez-vous bien protégé contre la COVID-19				
Très bien ou bien protégé	85,6%	90,8%	66,7%	s.o.
Peu ou très peu protégé	14,4%	9,2%	33,3%	

<sup>1</sup> Pourcentage des employés qui se sont dits « D'accord » et « Entièrement d'accord » avec l'énoncé proposé. \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01.

Le tableau **3.16** présente les résultats concernant la communication entre les syndicats locaux et leurs membres au cours du confinement. La moitié des répondant.e.s disent avoir reçu régulièrement de l'information de la part de leur syndicat. De plus, 43,2% des répondants ont consulté le site internet de leur syndicat, et 74,9% d'entre eux ont trouvé les réponses à leurs questions. Cela dit, il semble que le site internet des syndicats locaux répondent mieux aux besoins des employé.e.s qui travaillent à distance qu'à ceux des employé.e.s qui se rendent sur les lieux de travail pour y accomplir leurs tâches.

**Tableaux 3.16. La communication avec le syndicat**

Énoncés	Taux d'accord <sup>1</sup>			Statistiques
	Ensemble des répondant.e.s	Télétravail	Sur site	
Avoir reçu <b>régulièrement</b> de l'information du syndicat depuis le début du confinement	50,7%	49,9%	50,6%	Khi deux = 0,293 ; dl=2, p=0,864
Avoir reçu <b>peu</b> d'information du syndicat depuis le début du confinement	43,2%	43,6%	44,4%	
Ne <b>pas</b> avoir reçu d'information du syndicat depuis le début du confinement	6,1%	6,6%	4,9%	
Consultation du site internet du syndicat depuis le début du confinement	43,2%	42,2%	45,0%	Khi deux = 0,798, dl=2, p=0,671
- Si oui, avez-vous trouvé l'information que vous cherchiez ?	74,9%	*78,1%	56,3%	Khi-deux=5,348, dl=1, p=0,021

<sup>1</sup> Pourcentage des employés qui se sont dits « D'accord » et « Entièrement d'accord » avec l'énoncé proposé. \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01.



**En résumé**, la pandémie de la COVID-19 engendre du stress pour 40,2% des répondant.e.s. Dans la même veine, le tiers des répondant.e.s a peur pour sa propre santé, alors qu'une proportion de 13,5% craint de contracter la maladie au travail, et plus particulièrement les répondant.e.s qui travaillent sur les lieux de travail (45,0% contre 6,0%). Dans l'ensemble 85,6% des répondant.e.s se sentent protégés par les mesures mises en place par leur employeur (90,8% pour le télétravail ; 66,7% sur site).

### **3.2.2 Les changements dans les milieux de travail**

Le contexte de la pandémie de COVID-19 a entraîné des changements dans les milieux de travail. Ces changements sont d'abord perceptibles sur le plan des tâches et responsabilités. Ils viennent changer la donne en ce qui concerne « ce qui est demandé » aux employé.e.s et les ressources qui sont mises à leur disposition pour ce faire.

Le **tableau 3.17** indique que les principaux changements, qui touchent plus du tiers des répondant.e.s concernent : 1) les procédures et les façons de faire le travail, 2) les interactions avec les collègues (c.-à-d. la solitude). Cependant, l'ampleur des changements varie en fonction du mode de travail. Ainsi, les employé.e.s qui se rendent sur les lieux de l'entreprise pour réaliser leur travail sont plus nombreux proportionnellement à 1) suivre de nouvelles procédures (60,0%), 2) consacrer davantage de temps pour réaliser les mêmes tâches qu'avant (46,8%), 3) recevoir des directives contradictoires (32,5%) et, 4) recevoir davantage de commentaires de mécontentement (25,3%). En revanche, une proportion plus importante d'employé.e.s qui font du télétravail rapportent 1) une posture de travail moins adéquate (24,9%) et, 2) un manque affectif que cause l'absence de leurs collègues (41,8%).

Notons que, de façon générale, l'augmentation de la quantité de travail et du temps requis pour l'effectuer touche un (1) employé.e.s sur cinq (5). La même proportion d'employé.e.s rapporte des difficultés accrues à décrocher du travail et un espace de travail moins adéquat.

**Tableaux 3.17. Les changements apportés dans les milieux de travail**

Énoncés	Taux d'accord <sup>1</sup>			Statistiques
	Ensemble des répondant.e.s	Télétravail	Sur site	
Compte tenu des mesures prises pour éviter la propagation de la Covid-19, indiquez dans quelle mesure votre travail a changé				
Nature du travail				
Je dois suivre de nouvelles procédures, de nouvelles façons de faire	41,2%	**36,0%	60,0%	t=5,143 p=0,000
J'ai dû développer de nouvelles compétences	21,5%	19,5%	29,5%	t=1,899 p=0,060
Je dois utiliser de nouveaux logiciels ou plateformes informatiques	21,1%	20,8%	23,1%	t=0,018 p=0,985
Quantité de travail				
Ma charge de travail a augmenté	18,4%	18,6%	17,7%	t=1,451 p=0,148
Je dois consacrer plus de temps pour réaliser les mêmes tâches qu'avant	21,1%	**15,3%	46,8%	t=6,838 p=0,000
J'ai un plus grand nombre de problèmes à régler	22,4%	22,2%	23,4%	t=1,241 p=0,215
Je rencontre un plus grand nombre de problèmes techniques (ex. : problèmes informatiques)	18,4%	18,5%	17,8%	t=1,832 p=0,068
Les changements ont entraîné des problèmes de communication	21,7%	20,2%	28,9%	t=1,318 p=0,188
Les délais pour recevoir des réponses à mes questions se sont rallongés	25,3%	25,4%	25,0%	t=0,406 p=0,685
Je reçois davantage de directives et d'informations contradictoires	22,7%	**20,5%	32,5%	t=3,702 p=0,000
Conditions de réalisation du travail				
Mon espace de travail est moins adéquat	23,7%	22,8%	26,7%	t=0,409 p=0,682
Ma posture de travail est moins adéquate	22,5%	**24,9%	11,3%	t=3,237 p=0,001
Je reçois davantage de commentaires de mécontentement	15,1%	**12,7%	25,3%	t=3,567 p=0,000
J'ai davantage de difficultés à décrocher du travail	19,7%	19,6%	18,3%	t=0,996 p=0,320
Je me sens plus seul-e qu'avant	32,9%	31,6%	35,9%	t=0,997 p=0,319
Mes collègues de travail me manquent	39,6%	*41,8%	28,6%	t=2,340 p=0,020

<sup>1</sup> Pourcentage des employés qui se sont dits « D'accord » et « Entièrement d'accord » avec l'énoncé proposé.

\*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01.

**En résumé,** le contexte de la COVID-19 a entraîné des changements dans les milieux de travail. Les principaux changements concernent la nature des tâches à effectuer (ex. : procédures) et les interactions avec les collègues. Pour la plupart des changements observés, la proportion d'employé.e.s touchée varie en fonction du mode de travail. Par exemple, en ce qui concerne la quantité de travail, les personnes qui travaillent sur les lieux de travail sont plus nombreuses

proportionnellement à rapporter une augmentation du temps requis pour effectuer leurs tâches que les personnes en télétravail. En revanche, c'est dans une proportion plus importante que celles-ci rapportent une posture de travail moins adéquate et un manque affectif attribuable à l'absence de collègues.

### **3.2.3 Les facteurs de risque psychosociaux : les caractéristiques des tâches**

Le **tableau 3.18** présente les résultats obtenus au sujet du degré d'exposition des répondant.e.s aux facteurs de risque associés aux caractéristiques du travail. Il montre également de quelle manière le niveau d'exposition a varié en comparaison de ce qu'il était avant le confinement. Des tests statistiques ont également été réalisés afin de déceler les différences significatives en fonction du mode de travail (télétravail, sur site).

En comparant le degré d'exposition pendant le confinement avec le niveau d'exposition rapporté pour la période qui a précédé le confinement (mesure rétrospective), on constate une augmentation ou une diminution de l'exposition aux facteurs de risque. Précisons d'abord que, pour au moins trois (3) employé.e.s sur quatre (4), le degré d'exposition aux divers facteurs n'a pas changé de façon substantielle en raison du confinement. La fréquence des interruptions constitue la seule exception, spécifiquement pour les personnes qui travaillent à distance. Parmi celles-ci, 55,9% ont indiqué une fréquence d'interruptions inférieure pendant le confinement comparativement à la période qui l'a précédé (contre 5,7% des employé.e.s sur site).

Bien que, de façon générale, le degré d'exposition des répondant.e.s aux facteurs de risque soit resté inchangé, il est néanmoins élevé pour certains facteurs. Par exemple, une proportion de 44,3% des répondant.e.s a rapporté que le travail exigeait une concentration intense pendant de longues périodes, cette proportion étant supérieure parmi les employé.e.s qui font du télétravail (46,9% contre 32,9%). Moins des deux tiers des répondant.e.s (59,9%) sont en mesure d'exercer plusieurs de leurs compétences au travail.

**Tableau 3.18. La variation des caractéristiques des tâches en raison du confinement**

	Degré d'exposition pendant le confinement	Variation du degré d'exposition par rapport à la période précédant le confinement			Stat.
Actuellement...	% d'accord <sup>1</sup>	% augment.	% Réduction	% sans changement	
Demande quantitative					
... je n'ai pas suffisamment de temps pour faire mon travail	17,9% <sup>2</sup>	9,8%	7,9%	82,3%	t=0,494 p=0,622
Télétravail	18,1%	9,9%	7,9%	82,2%	
Sur site	16,9%	8,5%	8,4%	83,1%	
Demande qualitative					
... mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes	*44,3% <sup>3</sup>	9,7%	7,1%	83,2%	t=2,127 p=0,034
Télétravail	46,9%	7,5%	7,8%	84,7%	
Sur site	32,9%	18,8%	4,4%	*76,8%	
... je suis souvent interrompu-e et dérangé-e pendant que j'effectue mes tâches	17,5% <sup>4</sup>	12,1%	46,4%	41,5%	t=4,581 p=0,000
Télétravail	17,3%	13,7%	55,9%	30,4%	
Sur site	17,1%	5,7%	5,7%	**88,6%	
Utilisation des compétences					
... mon travail me demande de faire des choses différentes, d'utiliser plusieurs de mes compétences	*59,9% <sup>5</sup>	9,5%	10,8%	79,7%	t=1,128 p=0,220
Télétravail	56,4%	9,5%	9,5%	81,0%	
Sur site	73,9%	10,1%	16,0%	73,9%	
Autonomie					
... mon travail me demande de prendre des décisions de façon autonome	**72,3% <sup>6</sup>	9,7%	7,8%	82,5%	t=2,316 p=0,021
Télétravail	68,4%	11,1%	7,5%	81,4%	
Sur site	87,3%	4,2%	9,9%	*85,9%	
Clarté/ambiguïté de rôle					
... je sais exactement ce qu'on attend de moi	65,2% <sup>7</sup>	3,1%	18,4%	78,5%	t=2,850 p=0,005
Télétravail	65,4%	3,9%	15,7%	**80,4%	
Sur site	64,8%	0,0%	28,2%	71,8%	
Probabilité perçue de réussir					
... j'ai peur de ne pas être capable de satisfaire les attentes	*23,7% <sup>8</sup>	14,4%	8,9%	76,7%	t=0,115 p=0,908
Télétravail	26,2%	15,0%	8,5%	76,5%	
Sur site	12,9%	12,9%	11,4%	75,7%	

<sup>1</sup> Pourcentage des employés qui se sont dits « D'accord » et « Entièrement d'accord » avec l'énoncé proposé.  
\* $p \leq 0,05$  ; \*\* $p \leq 0,01$ . Degré d'exposition en fonction du mode de travail : <sup>2</sup>  $t = 0,880$  ;  $p = 0,379$  ; <sup>3</sup>  $t = 2,312$  ;  $p = 0,021$  ; <sup>4</sup>  $t = 0,722$  ;  $p = 0,471$  ; <sup>5</sup>  $t = 2,413$  ;  $p = 0,016$  ; <sup>6</sup>  $t = 3,282$  ;  $p = 0,001$  ; <sup>7</sup>  $t = 0,426$  ;  $p = 0,671$  ; <sup>8</sup>  $t = 2,050$  ;  $p = 0,043$ .

Des résultats semblables ont été obtenus en ce que concerne la clarté des attentes (65,2%). Notons ici une réduction importante de la proportion d'employé.e.s en télétravail qui savent ce que l'on attend d'eux. Pour 28,2% d'entre eux, les attentes sont moins claires depuis le début de la pandémie qu'elles ne l'étaient avant (contre 15,7% des employé.e.s sur site). Ensuite, un (1) répondant.e. sur quatre (4) craint de ne pas être capables de réaliser les résultats attendus, cette préoccupation étant plus répandue parmi les employé.e.s qui font du télétravail (26,2% contre 12,9%). Finalement, près d'un (1) répondant.e. sur cinq (5) juge que sa charge de travail est trop lourde considérant le temps qui lui est accordé. En effet, 17,9% des répondant.e.s rapportent ne pas avoir suffisamment de temps pour réaliser les tâches qui leur sont confiées.

Le **tableau 3.19** présente les résultats obtenus en ce qui concerne les ressources qui sont mises à la disposition des employé.e.s pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches. On remarque que, en ce qui a trait à l'équipement, au matériel et aux fournitures nécessaires, le contexte de la COVID-19 est associé à une détérioration de la situation.

**Tableau 3.19. Les ressources pour effectuer le travail**

Énoncés	Degré d'exposition pendant le confinement	Variation du degré d'exposition par rapport à la période précédant le confinement			Stat.
	% d'accord <sup>1</sup>	% augment.	% Réduction	% sans changement	
... je n'ai pas toute l'information dont j'ai besoin pour faire mon travail	25,7% <sup>2</sup>	13,0%	20,6%	66,4%	
	<i>Télétravail</i> 26,5%	25,3%	7,1%	67,6%	t=0,563 p=0,574
	<i>Sur site</i> 23,0%	32,4%	6,8%	60,8%	
... je n'ai pas l'équipement dont j'ai besoin pour faire mon travail (équipement disponible, équipement en bon état de fonctionnement)	18,2% <sup>3</sup>	26,5%	8,3%	65,2%	
	<i>Télétravail</i> 19,3%	26,7%	8,5%	64,8%	t=0,429 p=0,668
	<i>Sur site</i> 14,7%	25,3%	8,0%	66,7%	
... je n'ai pas le matériel et les fournitures nécessaires pour faire mon travail	15,6% <sup>4</sup>	24,3%	6,1%	69,6%	
	<i>Télétravail</i> 17,0%	25,4%	6,4%	68,2%	t=0,909 p=0,364
	<i>Sur site</i> 10,7%	20,0%	5,3%	74,7%	

<sup>1</sup> Pourcentage des employés qui se sont dits « Entièrement d'accord », « D'accord » et « Plutôt d'accord » avec l'énoncé proposé. \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01. <sup>2</sup> t=-0,332 ; p=0,740 ; <sup>3</sup> t=0,132 ; p=0,895 ; <sup>4</sup> t=1,079 ; p=0,281.

Par exemple, 26,5% des répondant.e.s indiquent avoir encore moins accès aux équipements nécessaires depuis le début de la pandémie. Des résultats semblables ont été obtenus en ce qui concerne le matériel et les fournitures (24,3%). Finalement, si l'on se penche sur le degré d'exposition pendant le confinement, on constate qu'un (1) employé.e sur quatre (4) indique manquer d'information dont il a besoin pour faire son travail. Cette proportion se chiffre à 18,2% en ce qui concerne le manque d'équipements et à 15,6% pour ce qui est du matériel et des fournitures.

Le **tableau 3.20** présente les résultats obtenus concernant la supervision et la coordination des employé.e.s au cours de la période de confinement. Ces données présentent la perception des employé.e.s au sujet des lignes directrices et des ressources que leur procure leur patron ou patronne. Environ la moitié des répondant.e.s indique que leur patron ou leur patronne leur fournissait l'information requise pour effectuer le travail, les informait des directives de la direction ou du gouvernement et les aidait à trouver des solutions aux problèmes rencontrés.

**Tableau 3.20. La supervision et la coordination au cours du confinement**

DEPUIS le début du confinement, indiquez dans quelle mesure vous abordez les sujets suivants avec votre patron/patronne :	% d'accord <sup>1</sup>			Stat.
	Ensemble des répondant.e.s	Télétravail	Sur site	
Déterminer les priorités et les échéanciers	27,0%	*29,0%	18,2%	t=2,157 p=0,032
Clarifier les attentes de mon patron / ma patronne	29,9%	*31,6%	23,5%	t=2,415 p=0,016
Faire le suivi de l'avancement de mes dossiers	33,2%	**36,2%	20,9%	t=3,024 p=0,003
Identifier les problèmes que j'ai rencontrés	36,7%	**38,6%	29,6%	t=2,647 p=0,008
M'aider à trouver des solutions aux problèmes rencontrés	45,0%	46,3%	42,0%	t=1,823 p=0,069
Me fournir l'information nécessaire pour faire mon travail	50,4%	50,5%	52,1%	t=0,206 p=0,837
M'informer des directives de la direction ou du gouvernement	45,1%	42,3%	57,5%	t=1,556 p=0,121
M'aider à apaiser mes craintes et m'encourager	40,2%	*42,8%	31,9%	t=2,052 p=0,041
Me fournir de la rétroaction sur la qualité de mon travail (points forts, points à améliorer)	37,5%	**41,7%	17,6%	t=3,982 p=0,000
Parler de choses personnelles	26,0%	**29,4%	11,8%	t=3,302 p=0,001

<sup>1</sup> Pourcentage des employés qui se sont dits « D'accord » et « Entièrement d'accord » avec l'énoncé proposé. \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01.

Selon environ le tiers des répondant.e.s (et plus particulièrement ceux qui font du télétravail), leur patron ou patronne dirige et encadre leurs efforts en déterminant les priorités et les échéanciers ainsi qu'en clarifiant les attentes. Enfin, environ le quart des répondant.e.s obtient de la rétroaction sur la qualité du travail accompli et échange des propos plus personnels avec le patron ou la patronne. Il existe toutefois d'importantes différences en fonction du mode de travail (télétravail ; sur site).

Selon près de la moitié des répondant.e.s (43,6%), les changements attribuables à la pandémie n'ont pas influencé leur degré d'efficacité au travail (**tableau 3.21**). En revanche, les personnes qui font du télétravail sont plus nombreuses proportionnellement (40,3% contre 5,1%) à affirmer qu'elles sont plus efficaces qu'avant le confinement. Au contraire, 48,7% des employé.e.s sur site considère qu'ils sont moins efficaces (contre 17,0%).

**Tableau 3.21. La variation de l'efficacité perçue en raison du confinement**

	Augmentation, réduction, ou aucun changement par rapport à la période précédant le confinement			Statistiques
	Moins efficace	Ni plus, ni moins efficace	Plus efficace	
Globalement, diriez-vous que vous êtes plus ou moins efficace qu'avant	23,2%	43,6%	33,20%	
<i>Télétravail</i>	17,0%	42,7%	<b>**40,30%</b>	t=7,035
<i>Lieu de travail</i>	48,7%	46,2%	5,10%	p=0,000

**Note :** Ensemble de l'échantillon.

**En résumé,** pour la plupart des caractéristiques du travail, le degré d'exposition n'a pas varié de façon importante en raison des changements apportés depuis le début du confinement. Le degré d'exposition demeure néanmoins élevé pour plusieurs facteurs, notamment la concentration prolongée (particulièrement pour les personnes en télétravail), le manque de clarté des attentes, et l'impossibilité d'exercer plusieurs de ses compétences.

Les changements apportés dans le milieu de travail varient en fonction du mode de travail. Par exemple, les personnes qui font du télétravail sont plus nombreuses proportionnellement à constater une diminution de la fréquence des interruptions. En revanche, c'est dans une plus grande proportion qu'elles rapportent une réduction de la clarté des attentes depuis le début du confinement.

Le contexte de la COVID-19 a entraîné un manque de ressources pour accomplir les tâches. Celui-ci s'est accru en ce qui concerne l'information (13,0%), l'équipement (26,5%) ainsi que le matériel et les fournitures (24,3%). Si l'on se réfère au degré d'exposition pendant le confinement, le quart des employé.e.s ne disposait pas de toutes les informations nécessaires pour être en mesure de réaliser leurs tâches.

Pendant la période de confinement, le tiers des répondant.e.s (et plus particulièrement les personnes en télétravail) recevait de la part du patron ou de la patronne des informations sur les priorités et les résultats attendus, ainsi que de la rétroaction sur la qualité du travail accompli. Cette proportion grimpe à 50% en ce qui concerne les informations requises pour effectuer les tâches. Enfin, 40,3% des employé.e.s qui travaillent à distance rapportent être plus efficaces qu'avant le confinement, contre 5,10% des employé.e.s sur site. En revanche, 48,7% de ceux-ci se disent moins efficaces qu'avant (contre 17,0%).

### 3.2.4 Les facteurs psychosociaux : Les rétributions économiques et sociales

Les résultats qui figurent au **tableau 3.22** montre qu'environ (1) un répondant.e sur quatre (4) pense que sa sécurité d'emploi est moins bonne depuis le début du confinement qu'elle ne l'était pendant la période qui l'a précédée. C'est plus particulièrement le cas des employé.e.s sur site (45,4% contre 22,0%). Cela dit, 74,6% des répondant.e.s considèrent avoir une bonne sécurité d'emploi.

**Tableau 3.22. La sécurité d'emploi**

Énoncés	Degré d'exposition pendant le confinement	Variation du degré d'exposition par rapport à la période précédant le confinement			Stat.
	% d'accord <sup>1</sup>	% augment.	% Réduction	% sans changement	
... je pense que j'ai une bonne sécurité d'emploi	74,6%	8,0%	26,3%	65,7%	
Télétravail	78,2%	7,9%	22,0%	70,1%	t=2,407 p=0,017
Sur site	59,7%	7,8%	45,4%	*46,8%	

<sup>1</sup> Pourcentage des employés qui se sont dits « Entièrement d'accord », « D'accord » et « Plutôt d'accord » avec l'énoncé proposé. \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01



Un peu plus de la moitié des répondant.e.s (58,0%) juge que le salaire est équitable considérant le travail à effectuer. Les employé.e.s qui travaillent à distance sont plus nombreux proportionnellement à penser que leur salaire est équitable (60,9%), comparativement aux employé.e.s sur site (42,9%).

Pour les trois quarts des répondant.e.s, la pandémie n'a pas eu d'effet sur l'équité du salaire. Cependant, les résultats sont très différents selon le mode de travail. Ainsi, 48,1% des employé.e.s sur site considèrent que leur salaire est moins équitable qu'avant la pandémie, contre 13,3% des employés qui travaillent à distance. Des résultats similaires ont été obtenus en ce qui concerne la satisfaction à l'égard du salaire.

**Tableau 3.23. La perception d'équité et la satisfaction à l'égard du salaire**

Énoncés	Perception pendant le confinement	Variation par rapport à la période précédant le confinement			Stat.
	% d'accord <sup>1</sup>	% augment.	% Réduction	% sans changement	
... mon salaire est équitable pour le travail que je fais	*58,0% <sup>2</sup>	3,2%		77,3%	
<i>Télétravail</i>	60,9%	3,7%	19,5%	**83,0%	t=7,696 p=0,000
<i>Sur site</i>	42,9%	0,0%	48,1%	51,9%	
... je suis satisfait-e de mon salaire.	56,7% <sup>3</sup>	2,8%		80,0%	
<i>Télétravail</i>	57,6%	2,9%	17,2%	**84,4%	t=6,860 p=0,000
<i>Sur site</i>	50,6%	1,3%	37,7%	61,0%	

<sup>1</sup> Pourcentage des employés qui se sont dits « Entièrement d'accord » et « D'accord » avec l'énoncé proposé. \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01 ; <sup>2</sup> t=-2,492 ; p=0,013 ; <sup>3</sup> t=-1,614 ; p=0,107.

Une proportion de 84,1% des répondant.e.s a indiqué être satisfaite du nombre d'heures de travail à effectuer chaque semaine. Depuis le début du confinement, 10,6% des répondant.e.s se disent moins satisfaits, alors que pour 7,2% des répondant.e.s, la satisfaction s'est accrue.

**Tableau 3.24. La satisfaction à l'égard des heures de travail**

Énoncés	Degré d'exposition pendant le confinement	Variation du degré d'exposition par rapport à la période précédant le confinement			Stat.
	% d'accord <sup>1</sup>	% augment.	% Réduction	% sans changement	
... je suis satisfait.e. du nombre d'heures de travail	84,1% <sup>2</sup>	7,2%	10,6%	82,2%	
<i>Télétravail</i>	84,0%	8,1%	9,5%	82,4%	t=1,447 p=0,149
<i>Sur site</i>	85,0%	3,8%	14,9%	81,3%	

<sup>1</sup> Pourcentage des employés qui se sont dits « Entièrement d'accord » et « D'accord » avec l'énoncé proposé. \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; <sup>2</sup> t=0,010 ; p=0,992.

Sur le plan de la reconnaissance, un peu plus des deux tiers des répondant.e.s considèrent qu'ils reçoivent de leur patron ou patronne de la considération et du respect, non seulement comme personne (65,3%), mais également pour leur expertise (69,9%) ainsi que pour l'énergie et les efforts qu'ils fournissent au travail (64,6%) (**tableau 3.25**). Un peu plus de la moitié des répondant.e.s (55,0%) reçoit de la reconnaissance pour ses bons résultats. Un (1) répondant.e. sur sept (7) est victime de reproches injustifiés (15,2%).

**Tableau 3.25. La considération et la reconnaissance**

ACTUELLEMENT, mon patron/ma patronne...	Taux d'accord <sup>1</sup>			Stat.
	Ensemble des répondant.es	Télétravail	Sur site	
... montre qu'il/elle se préoccupe réellement de mon bien-être	65,3%	65,7%	64,9%	t=0,495 p=0,621
... accorde de la valeur à mon expérience	69,9%	70,8%	67,1%	t=0,400 p=0,690
... reconnaît mes efforts, même si je ne produis pas toujours le rendement attendu	64,6%	67,9%	52,1%	t=1,832 p=0,068
... me montre la reconnaissance que je mérite	55,0%	57,8%	43,2%	t=1,477 p=0,140
... me tient souvent responsable de choses que je ne contrôle pas	15,2%	15,2%	15,1%	t=0,761 p=0,447

<sup>1</sup> Pourcentage des employés qui se sont dits « D'accord » et « Entièrement d'accord » avec l'énoncé proposé. \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01.

Le **tableau 3.26** montre que 71,3% des répondant.e.s considèrent être perçus comme des personnes de confiance. Depuis le début du confinement, le sentiment de confiance est moins fort pour 17,7% des employé.e.s, alors qu'il s'est accru pour 11,6%.

**Tableau 3.26. La confiance manifestée aux employé.e.s**

Énoncés	Degré d'exposition pendant le confinement	Variation du degré d'exposition par rapport à la période précédant le confinement			Stat.
	% d'accord <sup>1</sup>	% augment.	% Réduction	% sans changement	
J'ai le sentiment qu'on me fait confiance	71,3% <sup>2</sup>	11,6%	17,7%	70,7%	
<i>Télétravail</i>	72,1%	12,9%	16,9%	70,2%	t=1,634 p=0,103
<i>Sur site</i>	67,1%	5,3%	15,8%	78,9%	

<sup>1</sup> Pourcentage des employés qui se sont dits « Entièrement d'accord » et « D'accord » avec l'énoncé proposé. \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; <sup>2</sup> t=0,637 ; p=0,525.

Parmi les employé.e.s. qui travaillent à distance, le quart a peur que le travail accompli soit sous-estimé. Environ la même proportion est préoccupée par l'image négative qu'elle pourrait projeter du fait de travailler à distance.

**Tableau 3.27. La peur d'être sous-estimé**

Télétravail	
DEPUIS que je fais du <b>télétravail</b> ...	Taux d'accord <sup>1</sup>
...j'ai peur que mon patron/ ma patronne ne s'aperçoive pas de tout le travail que je fais	23,2%
...j'ai peur que mon patron/ ma patronne pense que je travaille moins qu'avant	28,3%
...j'ai l'impression que je n'en fais jamais assez	23,1%

<sup>1</sup> Pourcentage des employés qui se sont dits « D'accord » et « Entièrement d'accord » avec l'énoncé proposé. \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01.

**En résumé**, le contexte de la COVID-19 a entraîné des perceptions négatives en ce qui concerne la sécurité d'emploi (particulièrement parmi les employé.e.s sur site), bien que 74,6% des employés considèrent qu'elle soit bonne. Dans la même veine, un (1) employé.e. sur cinq (5) estime que son

salaire est moins équitable depuis le début de la pandémie (soit 1 employé.e. sur site sur 2), de sorte que 58% des employé.e.s jugent que leur salaire est équitable depuis le début de la pandémie. Des résultats similaires ont été obtenus en ce qui a trait à la satisfaction à l'égard du salaire. De façon générale, les employé.e.s sont satisfaits du nombre d'heures de travail.

Au cours du confinement, environ les deux tiers des répondant.e.s. ont reçu de la considération de la part de leur patron ou patronne. Un peu plus de la moitié des répondant.e.s ont reçu de la reconnaissance pour leur bon rendement. Un (1) employé.e sur sept (7) subit des reproches injustifiés (15,2%).

Parmi les employé.e.s en télétravail, le quart est préoccupé par la « visibilité » du travail qu'il accomplit. Ces employé.e.s craignent que la quantité de travail qu'ils effectuent ne soit sous-estimée, ce qui est associé à un sentiment de culpabilité, c'est-à-dire se sentir coupable de n'en faire jamais assez (23,1%).

### **3.2.5 Les ressources valorisées**

Depuis le début du confinement, environ un (1) répondant.e. sur quatre (4) éprouve moins de satisfaction à l'égard des tâches à effectuer. La baisse de satisfaction est plus marquée parmi les employé.e.s sur site (46,1% contre 23,5%). De plus, un (1) répondant.e. sur cinq (5) est moins satisfait du travail qu'il réussit à accomplir quotidiennement. Encore ici, les employé.e.s sur site sont plus nombreux proportionnellement à présenter une diminution de la satisfaction (34,6% contre 19,1%).

**Tableau 3.28. La satisfaction à l'égard des tâches et du travail accompli**

Énoncés	Degré d'exposition pendant le confinement	Variation du degré d'exposition par rapport à la période précédant le confinement			Stat.
	% d'accord <sup>1</sup>	% augment.	% Réduction	% sans changement	
<b>Satisfaction à l'égard des tâches</b> ... j'aime les tâches que je dois accomplir	64,1% <sup>2</sup>	8,8%	27,7%	63,5%	
<i>Télétravail</i>	64,6%	10,0%	23,5%	66,5%	t=3,649 p=0,000
<i>Sur site</i>	60,3%	2,6%	46,1%	**51,3%	
<b>Sentiment de compétence</b> ... je maîtrise les habiletés nécessaires pour faire mon travail	85,0% <sup>3</sup>	2,9%	16,2%	80,9%	
<i>Télétravail</i>	84,4%	3,4%	18,7%	77,9%	t=0,386 p=0,700
<i>Lieu de travail</i>	87,0%	1,3%	22,1%	76,6%	
<b>Satisfaction à l'égard du travail accompli</b> ... à la fin de ma journée de travail, je suis satisfait-e de ce que j'ai réussi à accomplir	68,5% <sup>4</sup>	10,4%	21,9%	67,7%	
<i>Télétravail</i>	68,6%	12,3%	19,1%	68,6%	t=2,302 p=0,022
<i>Lieu de travail</i>	65,8%	2,7%	34,6%	*62,7%	

<sup>1</sup> Pourcentage des employés qui se sont dits « Entièrement d'accord » et « D'accord » avec l'énoncé proposé. \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; <sup>2</sup> t=1,172 ; p=0,242. <sup>3</sup> t=1,595 ; p=0,111. <sup>4</sup> t=-0,475 ; p=0,635.

La grande majorité des répondant.e.s indique être traité avec dignité et respect (81,4%). Toutefois, cette proportion est significativement plus faible parmi les employé.e.s qui se rendent sur les lieux de travail (69,7% contre 84,8%). Des résultats similaires ont été obtenus concerne la possibilité d'obtenir des justifications au sujet des décisions prises.

**Tableau 3.29. La qualité de la relation avec le ou la patronne**

ACTUELLEMENT, mon patron/ma patronne...	Taux d'accord <sup>1</sup>			Stat.
	Ensemble des répondant.es	Télétravail	Sur site	
... me traite avec dignité et respect (sans être hautain-e, sans me dénigrer, sans m'humilier)	81,4%	84,8%	*69,7%	t=2,506 p=0,013
... me donne des explications logiques et raisonnables concernant ses décisions	63,5%	65,5%	*55,3%	t=1,980 p=0,050

<sup>1</sup> Pourcentage des employés qui se sont dits « D'accord » et « Entièrement d'accord » avec l'énoncé proposé. \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01.

Le **tableau 3.29** montre que, pour près du quart des répondants (22,1%), le confinement a eu pour effet d'augmenter la fréquence des interactions avec le patron ou la patronne. En revanche, plus du tiers des répondant.e.s rapporte la situation inverse (38,6%).

**Tableau 3.29. La fréquence des communications avec le ou la patronne**

Depuis le début du confinement, dans quelle mesure communiquez-vous avec votre patron ou votre patronne ?	Taux d'accord <sup>1</sup>			Stat.
	Ensemble des répondant.e.s	Télétravail	Sur site	
Plus souvent qu'avant	22,1%	22,3%	20,8%	t=0,521 p=0,603
Ni plus, ni moins qu'avant	39,3%	37,4%	46,8%	
Moins souvent qu'avant	38,6%	40,3%	32,4%	

<sup>1</sup> Pourcentage des employés qui se sont dits « D'accord » et « Entièrement d'accord » avec l'énoncé proposé. \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01.

Le confinement n'a pas eu d'effet sur le conflit travail-famille pour environ la moitié des répondant.e.s (53,9%). Pour le quart des répondant.e.s (25,2%), il est plus facile de concilier le travail et la vie familiale depuis le début du confinement (30% des employé.e.s en télétravail contre 5,2% des employé.e.s sur site), alors que 20,9% des répondant.e.s font face à davantage de difficultés en la matière. Au cours du confinement, le quart des répondant.e.s (24,9%) éprouvaient un conflit travail-famille.

**Tableau 3.30. Le conflit travail – famille**

Énoncés	Degré d'exposition pendant le confinement	Variation du degré d'exposition par rapport à la période précédant le confinement			Stat.
	% d'accord <sup>1</sup>	% augment.	% Réduction	% sans changement	
... mon horaire de travail est souvent en conflit avec ma vie personnelle et mes responsabilités familiales	24,9% <sup>2</sup>	20,9%	25,2%	53,9%	t=2,877 p=0,004
<i>Télétravail</i>	26,2%	23,0%	30,0%	47,0%	
<i>Sur site</i>	21,1%	13,2%	5,2%	81,6%	

<sup>1</sup> Pourcentage des employés qui se sont dits « D'accord » et « Entièrement d'accord » avec l'énoncé proposé. \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01. <sup>2</sup> t=0,641 ; p=0,522.

**En résumé**, depuis le début du confinement, environ le quart des répondant.e.s éprouvent moins de satisfaction à l'égard des tâches et à l'égard du travail accompli. De même, 16,2% des répondant.e.s se sentent moins compétents depuis le début du confinement.

En revanche, le confinement n'a pas eu d'effet sur le conflit travail-famille pour la moitié des répondant.e.s (notamment les employé.e.s sur site avec 81,6%). Près du tiers des personnes qui travaillent à distance (30%) éprouve plus de facilité à concilier le travail et la famille, contre 5,2% des employé.e.s sur site.

Au cours de la période de confinement, la qualité des relations avec le patron ou la patronne était meilleure pour les personnes qui font du télétravail (84,8%) que pour les personnes qui travaillent sur les lieux de travail (69,7%). Le confinement a également eu un effet sur la fréquence des interactions.

### **3.2.6 Les conséquences associées à la détresse psychologique**

Dans cette section, nous présentons les statistiques descriptives (c.-à-d. le taux d'accord) pour chacune des conséquences associées à la détresse psychologique. Les échelles qui ont été utilisées pour mesurer les conséquences varient en fonction de la conséquence observée. Par conséquent, selon l'échelle utilisée, la manière de calculer le pourcentage de répondant.e.s en accord avec les énoncés proposés est différente. Ces informations sont indiquées sous les tableaux de résultats. Les données utilisées proviennent de l'échantillon T3 (n=100), lequel est comparable à l'échantillon T1.

Le **tableau 3.31** montre que le tiers des participant.e.s (33,6%) a le sentiment que l'employeur se préoccupe du bien-être de ses employé.e.s. Cette proportion représente une réduction par rapport à la période qui a précédé le confinement. En effet, le tiers des participant.e.s (35,2%) pense que l'importance qu'accorde l'employeur au bien-être de ses employés s'est réduite depuis le début du confinement, alors que 22,9% pensent qu'elle s'est accrue.

**Tableau 3.32. Les attitudes et comportements au travail**

Énoncés	Perception pendant le confinement	Variation de la perception par rapport à la période précédant le confinement		
	% d'accord <sup>1</sup>	% augment.	% Réduction	% sans changement
<b>Perception de soutien de la direction</b> Je pense que la direction se préoccupe réellement du bien-être des employé.e.s	33,6%	22,9%	35,2%	41,9%
<b>Engagement à l'égard de la direction</b> J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à l'égard de mon employeur	49,1%	10,4%	47,1%	42,5%
<b>Satisfaction au travail</b> Je suis satisfait-e de mon emploi, tout bien considéré	72,0%	20,2%	31,0%	48,8%
<b>Intention de quitter son emploi</b> Je pense souvent à quitter mon emploi	20,8%	25,7%	24,8%	49,5%

<sup>1</sup> Pour la satisfaction au travail, le taux d'accord avec les énoncés proposés correspond au pourcentage des répondant.e.s qui ont indiqué être « entièrement d'accord » ou « d'accord » avec les énoncés sur une échelle comportant cinq (5) modalités de réponse (1=entièrement en désaccord, 2= en désaccord, 3= plus ou moins d'accord, 4= d'accord, 5= entièrement d'accord). Pour les autres variables, nous avons calculé le pourcentage de répondant.e.s qui ont choisi les trois modalités de réponses « plutôt d'accord », « d'accord », et « entièrement d'accord » sur une échelle à sept (7) modalités de réponse (1=entièrement en désaccord, 2=en désaccord, 3=plutôt en désaccord, 4=plus ou moins, 5=plutôt d'accord, 6=d'accord, 7=entièrement d'accord).

La moitié des répondant.e.s (49,1%) est attachée à l'organisation. Cela représente une baisse de l'attachement pour environ la moitié des répondant.e.s (47,1%) depuis le début du confinement. Près des trois quarts des employé.e.s se disent satisfaits de leur emploi (72,0%). La satisfaction a diminué pour 31,0% des répondant.e.s depuis le début du confinement, alors que 20,2% se disent plus satisfaits qu'avant. Finalement, un (1) participant.e sur cinq (5) pense souvent à quitter son emploi. Le quart des participant.e.s (25,7%) pense davantage à quitter son emploi depuis le début du confinement. La même proportion (24,8%) y pense moins fréquemment qu'avant.

Comme le montre le **tableau 3.33**, Les trois quarts des répondant.e.s (73,6%) sont motivés à faire les efforts nécessaires pour réaliser leurs tâches. Le niveau de motivation s'est réduit pour 28,9% des répondant.e.s, si l'on compare avec la période qui a précédé le confinement.



**Tableau 3.33. La motivation à fournir des efforts au travail**

Énoncé	Pendant le confinement	Variation par rapport à la période précédant le confinement		
	% d'accord <sup>1</sup>	% augment.	% Réduction	% sans changement
Je me donne pleinement au travail	73,6%	10,8%	28,9%	60,3%

<sup>1</sup>Le taux d'accord avec les énoncés proposés correspond au pourcentage des répondant.e.s qui ont indiqué être « entièrement d'accord » ou « d'accord » avec les énoncés sur une échelle comportant cinq (5) modalités de réponse (1=entièrement en désaccord, 2= en désaccord, 3= plus ou moins d'accord, 4= d'accord, 5= entièrement d'accord).

Le quart des répondant.e.s indique éprouver une fatigue démesurée (25,3%). Pour environ le tiers des répondant.e.s (31,2%), le niveau de fatigue s'est accentué depuis le début du confinement. En revanche, à peu près la même proportion d'employé.e.s (35,4%) se dit moins fatiguée.

**Tableau 3.34. La fatigue**

Énoncés	Degré d'exposition pendant le confinement	Variation du degré d'exposition par rapport à la période précédant le confinement		
	% d'accord <sup>1</sup>	% augment.	% Réduction	% sans changement
Je me sens vraiment épuisé.e à la fin de la journée de travail	25,3%	31,2%	35,4%	33,4%

<sup>1</sup> L'échelle de mesure comportait sept (7) modalités de réponse (1=jamais, 2=rarement, 3=parfois, 4=souvent, 5=très souvent, 6=la plupart du temps, et 7=tout le temps). Le taux d'accord correspond au pourcentage des répondant.e.s qui ont indiqué les catégories de réponse 5, 6 et 7.

Le **tableau 3.35** montre que plus du quart des répondant.e.s (28%) souffrent d'insomnie. Si l'on se réfère au **tableau 3.36**, on constate que la situation s'est détériorée depuis le début du confinement pour plus du tiers des répondant.e.s (38,3%). En revanche, 15,9% des répondant.e.s rapportent que la qualité de leur sommeil s'est améliorée.

**Tableau 3.35. La qualité du sommeil et l'insomnie**

DEPUIS le début du confinement, indiquez à quelle fréquence vous éprouvez des problèmes à vous endormir ou à rester endormi-e.	Taux d'accord <sup>1</sup> Ensemble des répondant.es
	28,0%

<sup>1</sup> L'insomnie a été mesurée à l'aide d'une échelle comptant cinq (5) modalités de réponses (1=jamais, 2=rarement, 3=parfois, 4=la plupart du temps, 5=tout le temps). Les modalités 4 et 5 ont été retenues pour calculer le pourcentage de répondant(e)s en accord avec l'énoncé.

**Tableau 3.36. Variation de la qualité du sommeil et de l'insomnie**

Si vous COMPAREZ la qualité de votre sommeil avec celle que vous aviez AVANT le confinement :	Comparaison de qualité du sommeil avec la période précédant le confinement		
	...améliorée	...ni améliorée, ni détériorée	...détériorée
Diriez-vous que la qualité de votre sommeil s'est...	15,9%	45,8%	38,3%

Plus du tiers des répondant.e.s (37,8%) consomme au moins un type de médicaments (pour aider à dormir, pour réduire l'anxiété ou pour remonter le moral) sur une base régulière, soit quelques fois par semaine ou à tous les jours. Le **tableau 3.37** présente les résultats détaillés en fonction du type de médicaments. Par exemple, un (1) répondant.e. sur quatre (4) prend des médicaments pour aider à dormir (26,5,0%). Il s'agit du type de médicaments le plus utilisé. Par ailleurs, la consommation de médicaments a très peu varié avec la survenue de la pandémie. La variation la plus importante a été observée pour les médicaments utilisés pour aider à dormir. Avec la pandémie, 9,3% des répondant.e.s ont commencé à prendre de façon régulière ce type de médicaments, et 2,1% les prennent moins fréquemment ou ont cessé complètement de les consommer.

**Tableau 3.37. La consommation de psychotropes**

DEPUIS le début du confinement, prenez-vous de façon régulière (c'est-à-dire tous les jours ou quelquefois par semaine), des médicaments pour :	Degré d'exposition pendant le confinement	Variation du degré d'exposition par rapport à la période précédant le confinement		
	% d'accord <sup>1</sup>	% augment.	% Réduction	% sans changement
Réduire l'anxiété ou la nervosité ?	19,4%	5,1%	2,0%	92,9%
Aider à dormir ?	26,5%	9,3%	2,1%	88,7%
Remonter le moral, tels des antidépresseurs ?	19,4%	3,1%	1,0%	95,9%

Les répondant.e.s devaient indiquer à l'aide d'une échelle de mesure dichotomique (oui/non) s'ils prenaient des médicaments *tous les jours ou quelquefois par semaine*.

Au cours de la période de confinement, un (1) employé.e. sur cinq (5) consommait de l'alcool à raison d'au moins quatre (4) fois par semaine (21,0%). De plus, nos résultats indiquent que près du tiers des répondant.e.s (30,0%) a augmenté sa consommation d'alcool depuis le début du confinement.

<b>Tableau 3.38. La consommation d'alcool</b>				
DEPUIS le confinement, à quelle fréquence consommez-vous des boissons alcoolisées ?		Variation par rapport à la période précédant le confinement		
		% d'accord	% augment.	% Réduction
Au moins 4 fois par semaine	21,0%	30,0%	6,0%	64,0%

L'échelle de mesure comportait six (6) modalités de réponse : 1=jamais, 2=moins d'une fois par semaine, 3=une fois par semaine, 4=2 à 3 fois par semaine, 5=4 à 6 fois par semaine, 6= tous les jours. Les modalités 5 et 6 ont été retenues pour calculer le pourcentage de répondant.e.s en accord avec l'énoncé.

**En résumé**, les répondant.e.s pensent que leur employeur se préoccuper moins de leur bien-être depuis le début du confinement. Ils y sont également moins attachés qu'avant. En ce qui concerne la satisfaction au travail et l'intention de quitter son emploi, le contexte de la COVID-19 a exercé un effet positif sur le quart des employés et un effet négatif sur à peu près la même proportion de répondant.e.s. Près du tiers des répondant.e.s. sont moins motivés au travail, alors qu'environ 10% des répondant.e.s rapportent une hausse de leur motivation.

Le quart des répondant.e.s éprouve une fatigue démesurée depuis le début de la pandémie. Le niveau de fatigue a augmenté pour le tiers des répondant.e.s et a diminué pour environ la même proportion. Cela coïncide avec le fait que près du tiers des répondants souffre d'insomnie. Environ le tiers des répondant.e.s rapporte également une détérioration de la qualité du sommeil depuis le début de la pandémie. Plus du tiers des répondant.e.s consomme régulièrement au moins un type de psychotropes, principalement des médicaments pour aider à dormir. Toutefois, la pandémie a exercé peu d'influence sur la consommation de médicaments. En revanche, près du tiers des répondant.e.s (30,0%) a augmenté sa fréquence de consommation d'alcool depuis le début de la pandémie. Par exemple, au cours de la pandémie, 21,0% des répondant.e.s consommaient de l'alcool au moins quatre (4) fois par semaine.

### **3.3 L'effet des facteurs de risque sur la détresse psychologique**

Cette section est consacrée à la relation entre les facteurs de risque et le niveau de détresse psychologique. Nous avons réalisé une régression linéaire multiple pour chacun des aspects du travail. Ce type d'analyse permet de déterminer dans quelle mesure chacun des facteurs de risque contribue à expliquer la variation du niveau de détresse psychologique observé au cours du confinement.

En vue de faciliter l'interprétation des coefficients de régression, nous avons transformé l'indice de détresse psychologique (originellement sur 24 points), pour obtenir un indice sur 100 points. De cette façon, le coefficient de régression représente le nombre de points de pourcentage par lequel augmente ou diminue l'indice de détresse psychologique lorsque l'exposition au facteur de risque augmente d'un niveau sur l'échelle de mesure à cinq (5) ou sept (7) niveaux. Par exemple, le coefficient de régression calculé pour la fréquence des interruptions pour les employé.e.s qui travaillent à distance s'élève à 2,9. Cela signifie que chaque fois que la fréquence des interruptions augmente d'un (1 niveau) (sur l'échelle de 1 à 5), le niveau de détresse psychologique augmente de 2,9 points de pourcentage. Par conséquent, la contribution maximale de la fréquence des interruptions se chiffre à 14,5 points de pourcentage de détresse psychologique ( $2,9 \text{ points} \times 5 \text{ niveaux}$ ). La redéfinition de l'indice de détresse psychologique sur 100 points permet de mieux comprendre de quelle manière chacun des facteurs de risque contribue à engendrer de la détresse psychologique. De plus, nous avons standardisé les coefficients de régression de manière à comparer l'effet des facteurs de risque mesuré à l'aide d'échelle de mesure qui comportent un nombre différent de niveaux (5 ou 7 niveaux).

Pour chacune des régressions, nous avons introduit des variables de contrôle, soit les caractéristiques sociodémographiques des répondant.e.s : le sexe, l'âge, le niveau de scolarité, l'ancienneté dans le poste actuel, le fait d'avoir au moins un enfant de 5 ans et moins ou au moins un enfant de 6 à 12 ans.

## L'effet des caractéristiques socio-démographiques sur le niveau de détresse psychologique

Les **tableaux 3.39** et **3.40** mettent en évidence l'effet des caractéristiques socio-démographiques sur le niveau de détresse psychologique des employé.e.s en fonction du mode de travail (télétravail ; sur site).

### Faits saillants

- Pour les employé.e.s en télétravail, le fait d'être une femme est associé à un niveau de détresse psychologique supérieur. Les autres caractéristiques socio-démographiques ne sont pas liées au niveau de détresse psychologique.
- Des résultats similaires ont été obtenus pour les employé.e.s qui se rendent sur les lieux de l'organisation pour effectuer leur travail.

**Tableau 3.39. L'effet des variables socio-démographiques sur le niveau de détresse psychologique**

Télétravail				
Caractéristiques socio-démographiques	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
Sexe (femme)	7,897	2,864	*0,171	t=2,757 p=0,006
Groupe d'âge	-1,791	1,702	-0,077	t=-1,052 p=0,294
Ancienneté	0,178	1,066	0,012	t=0,167 p=0,868
Niveau de scolarité	-2,132	2,032	-0,066	t=-1,049 p=0,295
Avoir au moins 1 enfant âgé de 5 ans et moins	-6,663	3,857	-0,119	t=-1,728 p=0,085
Avoir au moins 1 enfant âgé de 6 à 12 ans	4,843	3,544	0,093	t=1,367 p=0,173
Catégorie occupationnelle	-0,776	0,489	-0,100	t=-1,587 p=0,114

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; R<sup>2</sup>=0,06; F=2,454; p=0,019. L'indice de détresse psychologique est sur 100 points.

**Tableau 3.40. L'effet des variables socio-démographiques sur le niveau de détresse psychologique**

Sur site				
Caractéristiques socio-démographiques	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
Sexe (femme)	8,902	23,701	*0,050	t=0,376 p=0,005
Groupe d'âge	-4,737	4,299	-0,196	t=-1,102 p=0,276
Ancienneté	-0,823	2,645	-0,056	t=-0,311 p=0,757
Niveau de scolarité	7,175	6,080	0,169	t=1,180 p=0,243
Avoir au moins 1 enfant âgé de 5 ans et moins	5,391	6,949	0,107	t=0,776 p=0,441
Avoir au moins 1 enfant âgé de 6 à 12 ans	-1,526	6,741	-0,030	t=-0,226 p=0,822
Catégorie occupationnelle	-7,528	3,735	-0,285	t=-2,016 p=0,049

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; R<sup>2</sup>=0,16; F=1,348, p=0,274. L'indice de détresse psychologique est sur 100 points.

### L'effet de la crainte de contamination sur la détresse psychologique

#### Faits saillants

- Pour les employé.e.s en télétravail, le niveau de détresse psychologique observé pendant le confinement varie en fonction des craintes relatives à la contamination des proches.
- Pour les employé.e.s qui se rendent sur les lieux de travail, la peur d'attraper la COVID-19 au travail contribue à l'augmentation du niveau de détresse psychologique. Par exemple, le fait de ressentir une peur profonde d'attraper la maladie sur les lieux de travail est associé à une hausse du niveau de détresse de 38,7 points de pourcentage (niveau 5\*7,733).

**Tableau 3.41. L'effet de la crainte de contamination sur la détresse psychologique**

Télétravail				
Énoncés	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
J'ai peur d'attraper la COVID-19 lorsque j'effectue mes tâches	0,119	1,425	0,005	t=0,084 p=0,933
J'ai peur pour la santé de mes proches	7,590	1,090	**0,415	t=6,963 p=0,000

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=8,892; p=0,00. L'indice de détresse psychologique est sur 100 points. Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,172; F=26,594; p=0,000.

**Tableau 3.42. L'effet de la crainte de contamination sur la détresse psychologique**

Sur site				
Énoncés	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
J'ai peur d'attraper la COVID-19 lorsque j'effectue mes tâches	7,733	3,422	*0,426	t=2,260 p=0,028
J'ai peur pour la santé de mes proches	3,822	3,328	0,218	t=1,148 p=0,256

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=4,608; p=0,000. L'indice de détresse psychologique est sur 100 points. Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,34; F=14,695; p=0,000.

### La charge de travail et la possibilité de réaliser les tâches

#### Faits saillants

- Pour les employé.e.s en télétravail, le niveau de détresse psychologique au cours du confinement était associé à la charge cognitive de travail. En effet, le degré élevé de concentration, les interruptions fréquentes et la manque de clarté des attentes ont contribué à engendrer de la détresse psychologique.
- Pour les employé.e.s sur site, le niveau de détresse psychologique au cours de la pandémie était associé au degré de concentration exigée ainsi qu'au degré d'autonomie accordé.

**Tableau 3.43. L'effet de la charge de travail et de la possibilité de réaliser les tâches sur le niveau de détresse psychologique**

**Télétravail**

	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
<b>Demande quantitative</b>				
... je n'ai pas suffisamment de temps pour faire mon travail	1,089	1,545	0,055	t=0,705 p=0,482
<b>Demande qualitative</b>				
... mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes	2,950	1,364	*0,160	t=2,163 p=0,032
... je suis souvent interrompu-e et dérangé-e pendant que j'effectue mes tâches	2,900	1,312	*0,151	t=2,211 p=0,028
Clarté/ambiguïté des attentes ... je sais exactement ce qu'on attend de moi	-5,378	1,694	** -0,220	t=-3,175 p=0,002
<b>Possibilité de réaliser les tâches</b>				
Utilisation des compétences ... mon travail me demande de faire des choses différentes, d'utiliser plusieurs de mes compétences	-2,028	1,436	-0,102	t=-1,412 p=0,159
<b>Degré d'autonomie</b> ... mon travail me demande de prendre des décisions de façon autonome	0,473	1,569	0,021	t=0,301 p=0,763

**Note.** \* $p \leq 0,05$  ; \*\* $p \leq 0,01$ ;  $F=4,486$ ;  $p=0,000$ . L'indice de détresse psychologique est sur 100 points. Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du  $R^2=0,15$ ;  $F=6,210$ ;  $p=0,000$ .



**Tableau 3.44. L'effet de la charge de travail et de la possibilité de réaliser les tâches sur le niveau de détresse psychologique**

Sur site				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
<b>Demande quantitative</b>				
... je n'ai pas suffisamment de temps pour faire mon travail	-1,301	3,837	-0,056	t=-0,339 p=0,736
<b>Demande qualitative</b>				
... mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes	7,408	3,543	*0,332	t=2,091 p=0,043
... je suis souvent interrompu-e et dérangé-e pendant que j'effectue mes tâches	0,202	3,719	0,009	t=0,054 p=0,957
Clarté des attentes ... je sais exactement ce qu'on attend de moi	-7,699	4,012	-0,349	t=-1,919 p=0,063
<b>Possibilité de réaliser les tâches</b>				
Utilisation des compétences ... mon travail me demande de faire des choses différentes, d'utiliser plusieurs de mes compétences	6,102	4,242	0,291	t=1,439 p=0,159
Degré d'autonomie ... mon travail me demande de prendre des décisions de façon autonome	-11,948	5,658	*-0,487	t=-2,112 p=0,042

**Note.** \* $p \leq 0,05$  ; \*\* $p \leq 0,01$ ;  $F=2,570$ ;  $p=0,014$ . L'indice de détresse psychologique est sur 100 points. Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du  $R^2=0,36$ ;  $F=4,105$ ;  $p=0,003$ .

### Les ressources nécessaires pour faire le travail

#### Faits saillants

- Pour les employé.e.s en télétravail, le manque d'information ainsi que le manque d'équipement ont contribué à la détresse psychologique.
- Pour les employé.e.s sur site, le niveau de détresse psychologique n'est pas associé au manque de disponibilité des ressources pour faire le travail.

**Tableau 3.45. Les ressources nécessaires pour faire le travail****Télétravail**

	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
... je n'ai pas toute l'information dont j'ai besoin pour faire mon travail	3,009	0,878	**0,249	t=3,428 p=0,001
... je n'ai pas l'équipement dont j'ai besoin pour faire mon travail (équipement disponible, équipement en bon état de fonctionnement)	2,736	1,220	*0,217	t=2,242 p=0,026
... je n'ai pas le matériel et les fournitures nécessaires pour faire mon travail	0,781	1,187	0,061	t=0,658 p=0,511

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=8,255; p=0,000. L'indice de détresse psychologique est sur 100 points. Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,20; F=19,916; p=0,000.

**Tableau 3.46. Les ressources nécessaires pour faire le travail****Sur site**

	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
... je n'ai pas toute l'information dont j'ai besoin pour faire mon travail	3,349	2,439	0,215	t=1,373 p=0,177
... je n'ai pas l'équipement dont j'ai besoin pour faire mon travail (équipement disponible, équipement en bon état de fonctionnement)	1,570	3,621	0,103	t=0,433 p=0,667
... je n'ai pas le matériel et les fournitures nécessaires pour faire mon travail	4,754	3,947	0,269	t=1,205 p=0,235

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=2,441; p=0,025. L'indice de détresse psychologique est sur 100 points. Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,24; F=5,412; p=0,003.

## Les rétributions économiques et autres conditions de travail

### Faits saillants

- Pour les employé.e.s en télétravail, le niveau de détresse psychologique varie en fonction de la satisfaction à l'égard des heures de travail, de la perception d'équité à l'égard du salaire et de la perception de la sécurité d'emploi.
- Pour les employé.e.s sur site, la satisfaction à l'égard des heures de travail n'influence pas le niveau de détresse psychologique. Les facteurs qui exercent une influence statistiquement significative sont la perception d'équité à l'égard du salaire et la perception de sécurité d'emploi.

**Tableau 3.47. Les rétributions économiques et autres conditions de travail**

Télétravail				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
Sécurité d'emploi Je pense que j'ai une bonne sécurité d'emploi	-2,381	0,820	** -0,172	t=-2,902 p=0,004
Satisfaction à l'égard des heures de travail	-5,002	1,503	** -0,208	t=-3,327 p=0,001
Équité du salaire ... mon salaire est équitable pour le travail que je fais	-4,674	1,142	** -0,260	t=-4,094 p=0,000

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=8,279; p=0,000. L'indice de détresse psychologique est sur 100 points. Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,20; F=20,468; p=0,000.

**Tableau 3.48. Les rétributions économiques et autres conditions de travail**

Sur site				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
Sécurité d'emploi Je pense que j'ai une bonne sécurité d'emploi	-3,659	1,713	* -0,259	t=-2,136 p=0,038
Satisfaction à l'égard des heures de travail	-0,012	3,190	-0,001	t=-,004 p=0,997
Équité du salaire ... mon salaire est équitable pour le travail que je fais	-9,135	2,608	** -0,507	t=-3,502 p=0,001

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=3,445; p=0,000. L'indice de détresse psychologique est sur 100 points. Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,34; F=8,547; p=0,000.

## La considération et la reconnaissance de la part du patron, de la patronne

### Faits saillants

- Pour les employé.e.s en télétravail, le sentiment d'avoir la confiance du patron ou de la patronne est associé à une diminution de la détresse psychologique. En revanche, l'exposition à des reproches injustifiés contribue à la détresse psychologique.
- Pour les employé.e.s sur site, les facteurs de considération et de reconnaissance n'exercent pas d'influence sur le niveau de détresse psychologique.

**Tableau 3.49. La considération et la reconnaissance**

Télétravail				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
J'ai le sentiment qu'on me fait confiance	-3,964	1,569	*-0,200	t=-2,526 p=0,012
Reconnaissance des résultats Mon patron / ma patronne me montre la reconnaissance que je mérite	-2,216	1,450	-0,119	t=-1,528 p=0,128
Reproches injustifiés ... me tient souvent responsable de choses que je ne contrôle pas	4,093	1,316	**0,214	t=3,110 p=0,002

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=7,519; p=0,001. L'indice de détresse psychologique est sur 100 points. Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,18; F=17,082; p=0,000.

**Tableau 3.50. La considération et la reconnaissance**

Sur site				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
J'ai le sentiment qu'on me fait confiance	-4,486	3,678	-0,210	t=-1,220 p=0,229
Reconnaissance des résultats Mon patron / ma patronne me montre la reconnaissance que je mérite	-5,484	3,848	0-,278	t=-1,425 p=0,162
Reproches injustifiés ... me tient souvent responsable de choses que je ne contrôle pas	3,104	3,584	0,137	t=0,866 p=0,391

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=2,544; p=0,002. L'indice de détresse psychologique est sur 100 points. Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,26; F=5,558; p=0,003.

## Les rétributions associées à la réalisation des tâches

### Faits saillants

- Pour les employé.e.s en télétravail, un sentiment de compétence élevé, une grande satisfaction à l'égard du travail accompli et le plaisir de réaliser les tâches sont des facteurs associés à un faible niveau de détresse psychologique.
- Pour les employé.e.s sur site, le niveau de détresse psychologique varie en fonction du plaisir que procure la réalisation des tâches.

**Tableau 3.51. Les rétributions associées à la réalisation des tâches**

Télétravail				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
Satisfaction à l'égard des tâches J'aime les tâches que je dois accomplir	-5,205	1,180	** -0,260	t=-4,411 p=0,000
Satisfaction à l'égard du travail accompli À la fin de ma journée de travail, je suis satisfait-e de ce que j'ai réussi à accomplir	-6,662	1,556	** -0,276	t=-4,281 p=0,000
Sentiment de compétences Je maîtrise les habiletés nécessaires pour faire mon travail	-6,956	1,629	** -0,261	t=-4,269 p=0,000

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=21,556; p=0,000. L'indice de détresse psychologique est sur 100 points. Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,41; F=57,518; p=0,000.

**Tableau 3.52. Les rétributions associées à la réalisation des tâches**

Sur site				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
Satisfaction à l'égard des tâches J'aime les tâches que je dois accomplir	-11,813	2,533	** -0,601	t=-4,664 p=0,000
Satisfaction par rapport au travail accompli À la fin de ma journée de travail, je suis satisfait-e de ce que j'ai réussi à accomplir	-1,644	3,445	-0,064	t=-,477 p=0,636
Sentiment de compétences Je maîtrise les habiletés nécessaires pour faire mon travail	-4,839	3,625	-0,165	t=-1,335 p=0,189

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=6,222; p=0,000. L'indice de détresse psychologique est sur 100 points. Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,48; F=16,003; p=0,000.

### Le conflit travail – famille

#### Faits saillants

- Pour les employé.e.s en télétravail, le conflit travail famille est associée au niveau de détresse psychologique.
- En revanche, pour les employé.e.s qui se rendent sur les lieux de travail, le conflit travail-famille ne ressort pas comme un facteur statistiquement significatif.

**Tableau 3.53 Le conflit travail – famille**

Télétravail				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
Mon horaire de travail est souvent en conflit avec ma vie personnelle et mes responsabilités familiales	4,350	0,990	**0,276	t=4,395 p=0,000

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=4,648; p=0,000. L'indice de détresse psychologique est sur 100 points. Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,072; F=19,316; p=0,000.

**Tableau 3.54 Le conflit travail – famille**

Sur site				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
Mon horaire de travail est souvent en conflit avec ma vie personnelle et mes responsabilités familiales	4,393	2,554	0,258	t=1,720 p=0,092

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=1,039; p=0,417. L'indice de détresse psychologique est sur 100 points. Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,054; F=2,958; p=0,092.

**En résumé,** selon le mode de travail (télétravail ; sur site), les facteurs de risque associé à la détresse psychologique sont différents. Pour les employé.e.s qui travaillent à distance, un grand nombre de facteurs de risque ont été mis en lumière : les interruptions fréquentes, le manque de clarté des attentes, le manque d'information ainsi que le manque d'équipements. Le niveau de détresse psychologique varie également en fonction de la satisfaction à l'égard des heures de travail, de la perception de confiance, du fait d'être victime de reproches injustifiés, de la satisfaction à l'égard du travail accompli, du sentiment de compétences et du conflit travail-famille.

Pour les employé.e.s qui se rendent sur les lieux de travail, le niveau de détresse psychologique est associé à la crainte de contamination et au manque d'autonomie.

Pour les deux groupes, le niveau de détresse psychologique est associé : au degré de concentration élevé, à la perception d'équité à l'égard du salaire, à la sécurité d'emploi perçue et la satisfaction à l'égard des tâches à accomplir.

### 3.4 La variation des facteurs de risque dans le contexte de la COVID-19 et la variation de l'état de santé psychologique

Dans la section précédente, nous avons vérifié dans quelle mesure les facteurs de risque étaient associés au niveau de détresse psychologique observé *pendant* le confinement. Ces résultats nous ont permis de constater, par exemple, que plus le conflit travail-famille est important pour les employé.e.s qui travaillent à distance, plus leur niveau de détresse psychologique est élevé. Toutefois, ces résultats ne nous permettent pas de savoir si le degré d'exposition aux facteurs de risque a augmenté en raison du confinement et des changements qu'il a engendrés dans les milieux de travail. Si l'on reprend l'exemple du conflit de travail-famille, les résultats obtenus ne nous informent pas quant à l'augmentation du conflit travail-famille au cours du confinement et l'effet de cette augmentation sur le niveau de détresse psychologique des employé.e.s. Il est ainsi possible que le conflit travail-famille et le niveau élevé de détresse psychologique aient présenté un niveau élevé *avant* et au *cours* du confinement.

Afin de déterminer si le contexte de la pandémie a exercé une influence sur les facteurs de risque et le niveau de détresse psychologique, nous avons effectué des analyses de régression linéaire visant à déterminer si la *variation* du degré d'exposition aux facteurs de risque est associée à la *variation* de l'état de santé psychologique des employés. Pour ce faire, nous avons utilisé les données collectées à l'aide de la question suivante : « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement ? » (1= beaucoup détériorée ; 2= plutôt détériorée ; 3=ni détériorée, ni améliorée ; 4= plutôt améliorée ; 5= beaucoup améliorée). La variation des facteurs de risque a été évaluée en comparant le degré d'exposition au cours du confinement avec sa mesure rétrospective. Cette technique permet de déterminer si le degré d'exposition aux facteurs de risque s'est accru, s'est réduit ou est resté inchangé avec la survenue du confinement.

#### La charge de travail et la possibilité de réaliser les tâches

##### Faits saillants

- Pour les employé.e.s en télétravail, les changements concernant la fréquence des interruptions pendant le confinement a eu des effets sur l'état de santé psychologique. Dans la même veine, le contexte de la COVID-19 a entraîné une diminution de la clarté des attentes, laquelle a contribué à la détérioration de l'état de santé mentale.



- Pour les employé.e.s sur site, seule la diminution de la clarté des attentes est liée à la détérioration de l'état de santé mentale.

**Tableau 3.55 La charge de travail et la possibilité de réaliser les tâches**

<b>Télétravail</b>				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
<b>Demande quantitative</b>				
... je n'ai pas suffisamment de temps pour faire mon travail	-0,085	0,118	-0,049	t=-0,720 p=0,472
<b>Demande qualitative</b>				
... mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes	-0,155	0,133	-0,082	t=-1,162 p=0,247
... je suis souvent interrompu-e et dérangé-e pendant que j'effectue mes tâches	-0,170	0,048	** -0,246	t=-3,550 p=0,000
<b>Possibilité de réaliser les tâches</b>				
Clarté/ambiguïté des attentes ... je sais exactement ce qu'on attend de moi	0,403	0,102	** 0,279	t=3,936 p=0,000
Utilisation des compétences ... mon travail me demande de faire des choses différentes, d'utiliser plusieurs de mes compétences	-0,134	0,096	-0,107	t=-1,390 p=0,166
Degré d'autonomie ... mon travail me demande de prendre des décisions de façon autonome	0,161	0,129	0,091	t=1,247 p=0,214

**Note.** \* $p \leq 0,05$  ; \*\* $p \leq 0,01$ ;  $F=3,882$ ;  $p=0,000$ . Variation de la santé psychologique « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement ? ». Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du  $R^2=0,18$ ;  $F=7,594$ ;  $p=0,000$ .

**Tableau 3.56 La charge de travail et la possibilité de réaliser les tâches**

Sur site				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
<b>Demande quantitative</b>				
... je n'ai pas suffisamment de temps pour faire mon travail	0,304	0,245	0,246	t=1,241 p=0,223
<b>Demande qualitative</b>				
... mon travail m'oblige à me concentrer intensément pendant de longues périodes	-0,088	0,162	0-,085	t=-0,544 p=0,589
... je suis souvent interrompu-e et dérangé-e pendant que j'effectue mes tâches	0,123	0,165	0,125	t=0,749 p=0,459
<b>Possibilité de réaliser les tâches</b>				
Clarté des attentes ... je sais exactement ce qu'on attend de moi	0,413	0,203	*0,520	t=2,033 p=,049
Utilisation des compétences ... mon travail me demande de faire des choses différentes, d'utiliser plusieurs de mes compétences	-0,032	0,208	-0,047	-0,153 P=0,879
Degré d'autonomie ... mon travail me demande de prendre des décisions de façon autonome	-0,147	0,281	-0,203	t=-0,521 p=0,605

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=0,978; p=0,487. Variation de la santé psychologique « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement ? ». Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,22; F=1,731; p=0,142.

## Les ressources nécessaires pour faire le travail

### Faits saillants

- Pour les employé.e.s qui travaillent à distance, comme pour les employé.e.s sur site, le manque accru de ressources pendant la pandémie n'a pas eu d'effet additionnel sur l'état de santé mentale.

**Tableau 3.57. Les ressources nécessaires pour faire le travail**

Télétravail				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
... je n'ai pas toute l'information dont j'ai besoin pour faire mon travail	-0,025	0,059	-0,028	t=-0,418 p=0,676
... je n'ai pas l'équipement dont j'ai besoin pour faire mon travail (équipement disponible, équipement en bon état de fonctionnement)	-0,108	0,065	-0,159	t=-1,654 p=0,099
... je n'ai pas le matériel et les fournitures nécessaires pour faire mon travail	-0,075	0,069	-0,105	t=-1,092 p=0,276

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=1,792; p=0,071. Variation de la santé psychologique « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement ? ». Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,062; F=5,059; p=0,002.

**Tableau 3.58. Les ressources nécessaires pour faire le travail**

Sur site				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
... je n'ai pas toute l'information dont j'ai besoin pour faire mon travail	-0,098	0,096	-0,173	t=-1,021 p=0,313
... je n'ai pas l'équipement dont j'ai besoin pour faire mon travail (équipement disponible, équipement en bon état de fonctionnement)	-0,033	0,104	-0,061	t=-0,316 p=0,753
... je n'ai pas le matériel et les fournitures nécessaires pour faire mon travail	-0,111	0,133	-0,157	t=-0,832 p=0,410

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=0,737; p=0,673. Variation de la santé psychologique « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement ? ». Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,096; F=1,655; p=0,190.

## Les rétributions économiques et autres conditions de travail

### Faits saillants

- Pour les employé.e.s en télétravail, la détérioration de l'état de santé psychologique est notamment attribuable à un accroissement, au cours de la pandémie, de l'insécurité d'emploi perçue, de l'insatisfaction à l'égard des heures de travail et de l'iniquité perçue du salaire.
- Pour les employé.e.s sur site, ces facteurs ne permettent pas d'expliquer la détérioration ou l'amélioration de l'état de santé psychologique pendant la pandémie.

**Tableau 3.59. Les rétributions économiques et autres conditions de travail**

Télétravail				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
Sécurité d'emploi Je pense que j'ai une bonne sécurité d'emploi	0,099	0,047	*0,128	t=2,079 p=0,039
Satisfaction à l'égard des heures de travail	0,336	0,086	**0,243	t=3,926 p=0,000
Équité du salaire ... mon salaire est équitable pour le travail que je fais	0,483	0,115	**0,261	t=4,195 p=0,000

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=5,239; p=0,000. Variation de la santé psychologique « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement ? ». Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,17; F=15,209; p=0,000.

**Tableau 3.60. Les rétributions économiques et autres conditions de travail**

Sur site				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
Sécurité d'emploi Je pense que j'ai une bonne sécurité d'emploi	0,153	0,082	0,266	t=1,852 p=0,071
Satisfaction à l'égard des heures de travail	0,178	0,120	0,216	t=1,479 p=0,146
Équité du salaire ... mon salaire est équitable pour le travail que je fais	0,107	0,092	0,190	t=1,165 p=0,250

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=1,431; p=0,205. Variation de la santé psychologique « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement ? ». Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,20; F=3,788; p=0,017.

## Les rétributions associées à la réalisation des tâches

### Faits saillants

- Pour les employé.e.s en télétravail, une réduction de la satisfaction à l'égard des tâches et du travail accompli ainsi que la diminution du sentiment de compétence ont contribué à la détérioration de l'état de santé psychologique.
- Pour les employé.e.s sur site, la réduction de la satisfaction à l'égard des tâches depuis le début de la pandémie a entraîné des conséquences sur la santé psychologique.

**Tableau 3.61. Les rétributions associées à la réalisation des tâches**

Télétravail				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
Satisfaction à l'égard des tâches J'aime les tâches que je dois accomplir	0,178	0,075	*0,163	t=2,357 p=0,019
Satisfaction à l'égard du travail accompli À la fin de ma journée de travail, je suis satisfait-e de ce que j'ai réussi à accomplir	0,307	0,085	**0,265	t=3,598 p=0,000
Sentiment de compétences Je maîtrise les habiletés nécessaires pour faire mon travail	0,283	0,102	**0,195	t=2,788 p=0,006

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=8,700; p=0,000. Variation de la santé psychologique « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement ? ». Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,26; F=25,833; p=0,000.

**Tableau 3.62. Les rétributions associées à la réalisation des tâches**

Sur site				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
Satisfaction à l'égard des tâches J'aime les tâches que je dois accomplir	0,293	0,070	**0,528	t=4,171 p=0,000
Satisfaction par rapport au travail accompli À la fin de ma journée de travail, je suis satisfait-e de ce que j'ai réussi à accomplir	0,177	0,117	0,210	t=1,518 p=0,136
Sentiment de compétences Je maîtrise les habiletés nécessaires pour faire mon travail	0,190	0,144	0,198	t=1,313 p=0,196

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=4,408; p=0,000. Variation de la santé psychologique « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement ? ». Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,443; F=12,373; p=0,000.

## Le conflit travail – famille

### Faits saillants

- Pour les employé.e.s en télétravail, les changements qu'a entraîné le confinement concernant le conflit travail-famille a eu des effets sur l'état de santé psychologique.
- Pour les employé.e.s sur site, le conflit travail-famille ne se révèle pas un facteur statistiquement significatif.

**Tableau 3.63. Le conflit travail – famille**

Télétravail				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
Mon horaire de travail est souvent en conflit avec ma vie personnelle et mes responsabilités familiales	-0,237	0,04	**0,368	t=-5,868 p=0,000

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=5,076; p=0,000. Variation de la santé psychologique « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement ? ». Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,13; F=34,434; p=0,000.

**Tableau 3.64. Le conflit travail – famille**

Sur site				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
Mon horaire de travail est souvent en conflit avec ma vie personnelle et mes responsabilités familiales	0,013	0,12	0,016	t=0,107 p=0,915

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=0,229; p=0,000. Variation de la santé psychologique « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement ? ». Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,000; F=0,011; p=0,915.

**En résumé,** l'augmentation ou la réduction de l'exposition aux facteurs de risque a contribué à améliorer ou à détériorer l'état de santé psychologique des employé.e.s en fonction du mode de travail. Pour les employé.e.s en télétravail, le confinement a entraîné des changements sur le plan de la fréquence des interruptions, ce qui a exercé une influence sur l'état de santé psychologique. La

réduction de la clarté des attentes, l'accroissement de l'insécurité d'emploi et de l'iniquité perçue du salaire, la diminution de la satisfaction à l'égard du travail accompli et des heures de travail, et la diminution du sentiment de compétence ont eu pour effet de détériorer l'état de santé psychologique. Les changements sur le plan du conflit travail famille sont également liés à la variation de l'état de santé psychologique.

Pour les employé.e.s qui se rendent sur les lieux de travail, l'état de santé psychologique n'est pas associé à la variation du degré d'exposition à des facteurs de risque qui leur sont propres.

Pour les deux groupes d'employé.e.s, l'état de santé psychologique s'est détérioré en raison de la diminution de la clarté des attentes et de la diminution du niveau de satisfaction à l'égard des tâches.

### 3.5 La perception des changements dans le contexte de la COVID-19 et la variation de l'état de santé psychologique

Nous avons demandé aux employé.e.s de se prononcer directement sur les changements qu'a entraîné le confinement dans leur milieu de travail. Ces données permettent de mieux comprendre de quelle manière la nature des changements est associée à l'amélioration ou la détérioration de l'état de santé psychologique des employé.e.s. Nous avons ainsi réalisé des analyses de régression linéaire multiple en associant les changements perçus et la variation de l'état de santé psychologique mesurée à l'aide de la question suivante : « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement ? » (1= beaucoup détériorée ; 2= plutôt détériorée ; 3=ni détériorée, ni améliorée ; 4= plutôt améliorée ; 5= beaucoup améliorée).

#### Faits saillants

- Pour les employé.e.s en télétravail, les changements apportés à la nature des tâches est associée à la variation de l'état de santé psychologique au cours de la pandémie.
- Pour les employé.e.s sur site, les coefficients ne sont pas statistiquement significatifs.

**Tableau.3.65 Les changements apportés à la nature des tâches**

Télétravail				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
Je dois suivre de nouvelles procédures, de nouvelles façons de faire	-0,130	0,061	*-0,173	t=-2,130 p=0,034
Je dois utiliser de nouveaux logiciels ou plateformes informatiques	0,034	0,068	0,040	t=0,505 p=0,614
J'ai dû développer de nouvelles compétences	-0,184	0,072	*-0,216	t=-2,568 p=0,011

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=2,849; p=0,014. Variation de la santé psychologique « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement ? ». Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,10; F=8,470 p=0,000.



**Tableau 3.66 Les changements apportés à la nature des tâches**

Sur site				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
Je dois suivre de nouvelles procédures, de nouvelles façons de faire	-0,154	0,094	-0,256	t=-1,634 p=0,109
Je dois utiliser de nouveaux logiciels ou plateformes informatiques	-0,086	0,103	0-,152	t=-,833 p=0,409
J'ai dû développer de nouvelles compétences	-0,086	0,103	-0,152	t=-,833 p=0,823

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=0,883; p=0,547. Variation de la santé psychologique « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement ? ». Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,12; F=2,103 p=0,113.

### La quantité de travail à accomplir et le temps requis

#### Faits saillants

- Pour les employé.e.s en télétravail, l'augmentation de la durée des tâches habituelles et les problèmes de communication qu'a engendré le confinement contribuent à expliquer la détérioration de l'état de santé psychologique.
- Pour les employé.e.s sur site, les problèmes de communications sont liés à la variation de l'état de santé psychologique.

**Tableau 3.67 La quantité de travail à accomplir dans le temps accordé**

Télétravail				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
Ma charge de travail a augmenté	-0,072	0,081	-0,084	t=0,380 p=0,380
Je dois consacrer plus de temps pour réaliser les mêmes tâches qu'avant	-0,145	0,074	*-0,170	t=-1,962 p=0,051
J'ai un plus grand nombre de problèmes à régler	-0,055	0,076	-0,071	t=-0,721 p=0,472
Les changements ont entraîné des problèmes de communication	-0,197	0,066	** -0,236	t=-2,997 p=0,003

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=6,231; p=0,000. Variation de la santé psychologique « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement ? ». Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,21; F=15,275 p=0,000.

**Tableau 3.68. La quantité de travail à accomplir dans le temps accordé**

Sur site				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
Ma charge de travail a augmenté	-0,181	0,100	-0,302	t=-1,810 p=0,078
Je dois consacrer plus de temps pour réaliser les mêmes tâches qu'avant	-0,091	0,076	-0,196	t=-1,192 p=0,240
J'ai un plus grand nombre de problèmes à régler	0,052	0,093	0,102	t=0,557 p=0,581
Les changements ont entraîné des problèmes de communication	-0,179	0,071	*-0,397	t=-2,516 p=0,016

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=2,608; p=0,246. Variation de la santé psychologique « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement ? ». Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,35; F=5,937 p=0,001.

### Les conditions de réalisation du travail

#### Faits saillants

- Pour les employé.e.s en télétravail, le sentiment d'isolement qu'a engendré le confinement a eu pour effet de détériorer l'état de santé psychologique. Il en est de même en ce qui concerne la hausse des préoccupations concernant le travail.
- Pour les employé.e.s sur site, des résultats similaires ont été obtenus.

**Tableau 3.69 Conditions de réalisation du travail**

Télétravail				
	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
Ma posture de travail est moins adéquate	-0,089	0,048	-0,117	t=-1,867 p=0,063
Je reçois davantage de commentaires de mécontentement	0,023	0,055	0,024	t=0,419 p=0,676
J'ai davantage de difficultés à décrocher du travail	-0,153	0,050	** -0,192	t=-3,089 p=0,002
Je me sens plus seul-e qu'avant	0-,361	0,049	** -0,488	t=-7,412 p=0,000

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=17,104; p=0,000. Variation de la santé psychologique « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement ? ». Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,43; F=42,059; p=0,000.

**Tableau 3.70 Conditions de réalisation du travail****Sur site**

	Coefficient de régression	Écart-type	Coefficient standardisé	Statistiques
Ma posture de travail est moins adéquate	0,073	0,085	0,135	t=0,855 p=0,398
Je reçois davantage de commentaires de mécontentement	0,041	0,068	0,081	t=0,598 p=0,554
J'ai davantage de difficultés à décrocher du travail	-0,277	0,076	** -0,440	t=-3,649 p=0,001
Je me sens plus seul-e qu'avant	-0,261	0,067	** -0,624	t=-3,875 p=0,000

**Note.** \*p= ≤ 0,05 ; \*\*p= ≤ 0,01; F=4,541; p=0,000. Variation de la santé psychologique « Diriez-vous que votre santé psychologique s'est améliorée ou détériorée depuis le début du confinement ? ». Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). Variation du R<sup>2</sup>=0,54; F=10,848; p=0,000.

### 3.6 L'importance relative des facteurs de risque

Dans la section consacrée aux résultats descriptifs, nous avons présenté les résultats concernant l'exposition des employé.e.s aux divers facteurs de risque pendant le confinement. Par exemple, nous avons montré que 17,9% des répondant.e.s indiquent ne pas avoir suffisamment de temps pour faire leur travail. La proportion d'employé.e.s exposé à un facteur de risque permet d'en déterminer l'importance sous l'angle de l'*étendue* du problème.

Dans la section portant sur l'effet des facteurs de risque, nous avons ensuite déterminé la contribution de chacun des facteurs de risque à l'augmentation du niveau de détresse psychologique. Par exemple, nos résultats ont montré que la fréquence des interruptions correspondait à une augmentation maximale du niveau de détresse psychologique de l'ordre de 14,5 points de pourcentage (5 niveaux \* 2,9). Ces résultats mettent en évidence l'importance de l'*effet* de chacun des facteurs de risque sur le niveau de détresse psychologique des employé.e.s, et ce, pendant le confinement.

Nous nous sommes ensuite penchés sur les changements qu'a engendrés le confinement dans les milieux de travail en mettant en lumière la variation du degré d'exposition aux facteurs de risque et son effet sur l'amélioration ou la détérioration de la santé psychologique. Cela nous a permis de mieux comprendre comment le contexte de la pandémie a influencé les facteurs de risque et le niveau de détresse psychologique des employé.e.s. Finalement, il a été question de la nature des changements associés au confinement et ses répercussions sur le plan de la santé psychologique.

Cette section porte sur l'importance relative des facteurs de risque au cours de la pandémie. Pour la déterminer, nous avons tenu compte, à la fois, de la proportion d'employé.e.s exposés aux divers facteurs de risque et de l'effet qu'ils produisent respectivement sur le niveau de détresse psychologique. Pour ce faire, nous avons multiplié le *pourcentage* d'employé.e.s exposés par l'*effet* que produit le facteur de risque sur le niveau de détresse psychologique (c.-à-d. le coefficient de régression standardisé). Les **tableaux 3.71** et **3.72** présentent les résultats obtenus. Les facteurs de risque sont présentés en ordre décroissant d'importance.

### Faits saillants

- L'importance des facteurs de risques pour la santé psychologique diffère selon le mode de travail (télétravail ; sur site);
- Pour les employé.e.s qui travaillent à distance, les trois (3) facteurs de risque dans le milieu de travail les plus importants sont : 1) le conflit travail-famille, 2) l'iniquité perçue du salaire et , 3) l'insatisfaction à l'égard des tâches à accomplir.
- Pour les employé.e.s qui se rendent sur les lieux de travail, les trois (3) principaux facteurs de risque sont : 1) l'iniquité perçue du salaire, 2) l'insatisfaction à l'égard des tâches à accomplir, et 3) la crainte de contamination pendant la réalisation des tâches.

### Les employé.e.s en télétravail

- Pour les employé.e.s en télétravail, le degré d'exposition aux principaux facteurs de risque a augmenté avec le confinement, ce qui a entraîné une détérioration de leur état de santé psychologique. Par exemple, les résultats montrent que le degré d'insatisfaction à l'égard des tâches à accomplir est associé à une augmentation du niveau de détresse psychologique. Et 13,5% des employés rapportent un degré d'insatisfaction accru au cours du confinement par rapport à la période que l'a précédé. Ce faisant, pendant le confinement, 35,4% des employé.e.s étaient insatisfaits de leurs tâches.
- La détérioration de la santé psychologique est également attribuable au sentiment d'isolement, aux problèmes de communication qu'ont entraînés les changements dans le milieu de travail, aux préoccupations constantes qui empêchent les employé.e.s de décrocher du travail et au fait qu'ils doivent consacrer davantage de temps pour effectuer les mêmes tâches qu'avant.
- Pour deux (2) facteurs de risque, la situation s'est améliorée dans l'ensemble : le conflit travail-famille et les interruptions fréquentes. Par exemple, les résultats montrent que le conflit travail-famille figure parmi les plus importants facteurs qui contribuent à engendrer de la détresse psychologique. Pour 23% des employé.e.s, l'accroissement de ce conflit au cours du confinement, a contribué à la détérioration de leur état de santé psychologique. Cependant,

pour 47% des employé.e.s, le confinement n'a pas eu d'effet sur le conflit travail-famille, alors qu'il s'est réduit pour 30% des employé.e.s. Dans l'ensemble, le bilan est donc positif avec une réduction nette de 7,0%. Par conséquent, pendant le confinement, la proportion d'employé.e.s qui éprouvait un important conflit travail-famille se chiffrait à 26,2%.

- Le niveau de détresse psychologique observé au cours du confinement n'est pas forcément attribuable aux changements engendrés par le confinement. En d'autres termes, celui-ci n'a pas eu d'incidence notable sur le degré d'exposition pour tous les facteurs de risques associés à la détresse psychologique. Par exemple, le degré de concentration prolongée qu'exige le travail constitue un important facteur de risque. Toutefois, le confinement a entraîné peu de changements sur ce plan, de sorte que la variation du niveau d'exposition n'est pas associée à la variation de l'état psychologique des employé.e.s, de façon générale. Ces résultats suggèrent que les effets négatifs sur la santé psychologique que produit le degré de concentration prolongée étaient déjà présents avant le début du confinement.

**Tableau 3.71. L'importance relative des facteurs de risque associés à la détresse psychologique****Télétravail**

Facteurs de risque	Taux d'accord Degré d'exposition pendant le confinement	Effets pendant le confinement (coefficient standardisé)	Importance du facteur	Effet de la variation du degré d'exposition (santé psychologique)	Variation nette du niveau d'exposition
Conflit travail -famille	26,2%	0,990	25,94	-0,368	-7,0%
Peur pour la santé de mes proches	58,9%	0,415	24,44	s.o.	s.o.
Iniquité perçue du salaire	39,10%	0,260	10,17	0,261	+9,6%
Insatisfaction à l'égard des tâches à accomplir	35,40%	0,260	9,20	0,163	+13,5%
Insatisfaction à l'égard du travail accompli	31,40%	0,276	8,67	0,265	+6,8%
Ambiguïté de rôles (manque de clarté des attentes) -	34,60%	0,220	7,61	0,279	+11,8%
Concentration prolongée	46,9%	0,160	7,50	n.s.	-0,3%
Manque d'information pour effectuer le travail	26,5%	0,249	6,60	n.s.	+18,2%
Manque de confiance perçue	27,90%	0,200	5,58	n.s.	+4,0%
Manque d'équipements	19,3%	0,217	4,19	n.s.	+18,2%
Sentiment d'incompétence	15,60%	0,261	4,07	0,195	+15,3%
Insécurité d'emploi	21,80%	0,172	3,75	0,128	+14,1%
Insatisfaction à l'égard des heures de travail	16,00%	0,208	3,33	0,243	+1,4%
Reproches injustifiés	15,2%	0,214	3,25	s.o.	s.o.
Interruptions fréquentes	17,3%	0,151	2,6123	-0,246	-42,2%
Peur d'attraper la COVID-19 lors de la réalisation des tâches	6,0%	n.s.	n.s.	s.o.	s.o.
Je me sens plus seul-e qu'avant	31,6%	s.o.	s.o.	-0,488	s.o.
Les changements ont entraîné des problèmes de communication	20,2%	s.o.	s.o.	-0,236	s.o.
J'ai davantage de difficultés à décrocher du travail	19,6%	s.o.	s.o.	-0,192	s.o.
Je dois consacrer plus de temps pour réaliser les mêmes tâches qu'avant	15,3%	s.o.	s.o.	-0,170	s.o.

Note. : Résultat statistiquement non significatif (coefficient = 0 ; n.s.). Les pourcentages ont été modifiés (1-%) pour les énoncés dont l'échelle de mesure est inversée (coefficients négatifs).

## Les employé.e.s sur site

- Pour les employé.e.s qui se rendent sur les lieux de travail pour effectuer leurs tâches, le confinement a entraîné une hausse de l'exposition à un nombre limité de facteurs de risque, entraînant une détérioration de l'état de santé psychologique. Par exemple, 43,5% des employés éprouvent une plus grande insatisfaction à l'égard de leurs tâches depuis le début du confinement. De plus, 45% des employé.e.s craignent d'attraper la COVID-19 pendant qu'ils effectuent leurs tâches. Le sentiment d'isolement, la difficulté à décrocher du travail et les problèmes de communication jouent également un rôle important dans la détérioration de l'état de santé psychologique.
- Le niveau de détresse psychologique qui a été observé *pendant* le confinement est largement attribuable à l'exposition aux facteurs de risque *avant* le confinement. Les changements apportés au milieu de travail n'ont, ni amélioré ni aggravé la situation. Parmi les facteurs de risque les plus importants figurent, par exemple, l'iniquité perçue du salaire, la concentration prolongée, l'insécurité d'emploi et le manque d'autonomie.



**Tableau 3.72. L'importance relative des facteurs de risque associés à la détresse psychologique****Sur site**

Facteurs de risque	Taux d'accord Degré d'exposition pendant le confinement	Effets pendant le confinement (coefficient standardisé)	Importance du facteur	Effet de la variation du degré d'exposition (santé psychologique)	Variation nette du niveau d'exposition
Iniquité perçue du salaire	57,1%	0,507	28,95	n.s.	+48,1%
Insatisfaction à l'égard des tâches à accomplir	39,7%	0,601	23,86	0,528	+43,5%
Peur d'attraper la COVID-19 lors de la réalisation des tâches	45,0%	0,426	19,17	s.o.	s.o.
Concentration prolongée	32,9%	0,332	10,92	n.s.	+14,4%
Insécurité d'emploi	40,3%	0,259	10,44	n.s.	+37,6%
Manque d'autonomie	12,7%	0,487	6,18	n.s.	+5,7%
Conflit travail-famille	21,1%	n.s.	n.s.	n.s.	+8,0%
Peur pour la santé de mes proches	69,1%	n.s.	n.s.	s.o.	s.o.
Insatisfaction à l'égard du travail accompli	65,8%	n.s.	n.s.	n.s.	+31,9%
Ambiguïté de rôles (manque de clarté des attentes)	35,2%	n.s.	n.s.	0,520	+28,2%
Manque de confiance perçue	32,9%	n.s.	n.s.	n.s.	+10,5%
Sentiment d'incompétence	13,0%	n.s.	n.s.	n.s.	+20,8%
Insatisfaction à l'égard des heures de travail	15,0%	n.s.	n.s.	n.s.	+11,1%
Manque d'information pour effectuer le travail	23,0%	n.s.	n.s.	n.s.	+25,6%
Reproches injustifiés	15,2%	n.s.	n.s.	s.o.	s.o.
Manque d'équipements	14,7%	n.s.	n.s.	n.s.	+17,3%
Interruptions fréquentes	17,1%	n.s.	n.s.	n.s.	0,0%
Je me sens plus seul-e qu'avant	35,9%	s.o.	s.o.	-0,624	s.o.
J'ai davantage de difficultés à décrocher du travail	18,3%	s.o.	s.o.	-0,440	s.o.
Les changements ont entraîné des problèmes de communication	28,9%	s.o.	s.o.	-0,397	s.o.
Je dois consacrer plus de temps pour réaliser les mêmes tâches qu'avant	46,8%	s.o.	s.o.	n.s.	s.o.

Note. : Résultat statistiquement non significatif (coefficient = 0 ; n.s.). Les pourcentages ont été modifiés (1-%) pour les énoncés dont l'échelle de mesure est inversée (coefficients négatifs).

### **3.7 L'effet de la détresse psychologique sur les comportements**

Cette section traite de la relation entre la détresse psychologique et les comportements. Afin de déterminer dans quelle mesure la détresse psychologique était associée aux comportements examinés dans le cadre de cette étude, nous avons effectué une série de régressions linéaires. Afin de faciliter l'interprétation des coefficients de régression, nous avons transformé les échelles de mesure des conséquences pour obtenir un indice sur 100 points. L'indice de détresse psychologique est l'indice original sur 24 points. Pour chacune des conséquences étudiées, nous avons introduit des variables de contrôle, soit les caractéristiques sociodémographiques des répondant.e.s. Pour les variables mesurées à l'aide d'une échelle de mesure dichotomique (oui / non), nous avons effectué des tests d'indépendance reposant sur la Loi du Khi deux.

#### **L'effet de la détresse psychologique sur les attitudes et les comportements**

##### **Faits saillants**

- La détresse psychologique est significativement associée aux divers comportements. La relation entre la détresse psychologique et la fatigue est particulièrement étroite. De façon générale, les employé.e.s qui présentent un niveau élevé de détresse psychologique sont moins engagés envers l'organisation, moins motivés, et moins satisfaits au travail. Ils ont également moins tendance à penser que la direction se préoccupe de leur bien-être et manifestent davantage l'intention de quitter leur emploi.

<b>Tableau 3.73</b> <b>Les conséquences associées à la détresse psychologique</b>			
Conséquences associées à la détresse psychologique	Statistiques multivariées		
	Résultats de l'analyse de régression multiple		
	Coefficients de régression	Écart-type	Variance expliquée par la détresse psychologique
Perception de soutien de la direction	-2,190	0,568	R <sup>2</sup> =0,154 F=14,865 P=0,000
Engagement à l'égard de l'organisation	-2,087	0,516	R <sup>2</sup> =0,173 F=16,343 P=0,000
Satisfaction au travail	-2,275	0,480	R <sup>2</sup> =0,216 F=22,480 P=0,000
Intention de quitter son emploi	2,743	0,552	R <sup>2</sup> =0,246 F=24,728 P=0,000
Motivation à fournir des efforts	-1,544	0,380	R <sup>2</sup> =0,171 F=16,540 P=0,000
Fatigue	3,443	0,341	R <sup>2</sup> =0,566 F=102,040 P=0,000
Qualité du sommeil et insomnie	2,546	0,393	R <sup>2</sup> =0,327 F=41,949 P=0,000

**Note.** \*p<0,05; \*\*p<0,01. L'indice utilisé pour les conséquences est sur 100 points. Les caractéristiques sociodémographiques ont été incluses dans l'équation de régression (sexe, âge, scolarité, ancienneté dans le poste actuel, enfant de 5 ans et moins; enfant de 6 à 12 ans). L'indice de détresse psychologique est sur 24 points.

## La consommation de psychotropes et d'alcool

### Faits saillants

- Au total, plus du tiers des répondant.e.s (37,8%) a consommé au moins un type de psychotropes pendant le confinement. De façon plus précise, 45,6% des personnes qui présentent un niveau élevé de détresse psychologique consomment au moins un type de psychotrope, à savoir 41,7% des personnes qui présentent un niveau important de détresse et 52,4% de celles dont le niveau de détresse est très important. Ces résultats sont similaires à ceux qu'ont obtenus Vézina et ses collègues dans le cadre de l'EQCOTESST<sup>12</sup>, indiquant que « la moitié des travailleurs ayant un niveau de détresse très important consomment des psychotropes » (p.618).
- La consommation de médicaments pour aider à dormir et pour réduire l'anxiété n'est pas associée au niveau de détresse psychologique. Ainsi, les personnes qui présentent un niveau élevé de détresse psychologique ne consomment pas davantage de ces médicaments que les personnes dont le niveau de détresse psychologique est faible ou modéré.
- En revanche, les personnes qui présentent un niveau élevé de détresse psychologique consomment davantage de médicaments pour remonter le moral que les personnes dont le niveau de détresse psychologique est faible ou modéré. Parmi les personnes qui souffrent d'un niveau élevé de détresse psychologique, 26,3% consomment ces médicaments contre 9,8% des personnes qui présentent un niveau faible ou modéré de détresse psychologique.
- Dans l'ensemble, 19,4% des répondant.e.s consomment des médicaments pour remonter le moral. Or, selon une étude du Conseil du médicament<sup>13</sup> (2011), la proportion de personnes qui consomment des antidépresseurs était en progression constante au cours de la période 2005-2009, pour se chiffrer à 14,4% en 2009. Nos données s'inscrivent dans cette tendance.

---

<sup>12</sup> Enquête québécoise sur les conditions de travail, d'emploi et de santé et sécurité du travail.

<sup>13</sup> Conseil du Médicament. (2011). Portrait de l'usage des antidépresseurs chez les adultes assurés par le régime public d'assurance médicaments du Québec, Gouvernement du Québec.

<https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2024132>

**Tableau 3.74. La relation entre la détresse psychologique et la consommation de psychotropes**

Détresse psychologique	Consommation de psychotropes (tous les jours ou quelques fois par semaine)			
	Pour aider à dormir	Pour réduire l'anxiété et la nervosité	Pour remonter le moral	Au moins un type de médicaments
	Oui	Oui	Oui	Oui
Niveau 1 et 2 faible et modéré	19,5%	12,2%	9,8%	26,8%
Niveau 3 et 4 Important et très important	31,6%	24,6%	26,3%	45,6%
Statistique du test Khi deux	1,216	1,609	4,184	2,826
Degrés de liberté	1	1	1	1
Niveau de signification	0,270	0,205	*0,041	0,093

<sup>1</sup> **Note.** \*p<0,05; \*\*p<0,01. Énoncé : « Depuis le début du confinement, avez-vous pris de façon régulière (c'est-à-dire tous les jours ou quelquefois par semaine), des médicaments 1) pour aider à dormir, 2) pour réduire l'anxiété et la nervosité, 3) pour remonter le moral tel des antidépresseurs ? »

#### Faits saillants

- Le niveau de détresse psychologique n'est pas statistiquement associé à la consommation d'alcool. Dans la section portant sur les analyses descriptives, nous avons montré que 21% des employé.e.s consommaient de l'alcool à une fréquence de 4 fois par semaine ou plus. Les personnes qui présentent un niveau élevé de détresse psychologique ne consomment pas plus fréquemment de l'alcool que les personnes dont le niveau de détresse est faible ou modéré.

**Tableau 3.75. La relation entre la détresse psychologique et la fréquence de consommation d'alcool**

Détresse psychologique	Fréquence de consommation d'alcool			
	Une fois par semaine ou moins	2 à 3 fois par semaine	4 fois par semaine ou plus	Total
Niveau 1 et 2 Faible et modéré	63,4%	22,0%	14,6%	100%
Niveau 3 et 4 Important et très important	55,9%	18,6%	25,4%	100%

**Note :** Données collectées à l'aide de l'énoncé suivant : « Depuis le confinement, à quelle fréquence consommez-vous des boissons alcoolisées ? » Modalité de réponse : 1=jamais, 2=moins d'une fois par semaine, 3=une fois par semaine, 4=2 à 3 fois par semaine, 5=4 à 6 fois par semaine, 6= tous les jours. Les modalités 5 et 6 ont été retenues pour calculer le pourcentage de répondant.e.s en accord avec l'énoncé. Khi deux = 1,703; dl=2; p=0,427.

Le **tableau 3,76** résume les résultats obtenus concernant les conséquences associées à la détresse psychologique. Pour chacune des conséquences, la puissance explicative de la détresse psychologique a été reportée ( $R^2$ ). Le niveau observé au cours du confinement a également été retranscrit (taux d'accord). La dernière colonne présente la variation du niveau observé pendant le confinement comparativement à la période qui l'a précédé.

**Tableau 3.76**  
**Les conséquences associées à la détresse psychologique**

Conséquences associées à la détresse psychologique	Taux d'accord	Changements attribuables au confinement
Perception du soutien de la direction ( $R^2=0,15$ )	33,6%	-12,30%
Engagement à l'égard de la direction ( $R^2=0,17$ )	49,1%	-36,70%
Satisfaction au travail ( $R^2=0,22$ )	72,0%	-10,80%
Intention de quitter son emploi ( $R^2=0,25$ )	20,8%	+0,90%
Motivation à fournir des efforts au travail ( $R^2=0,17$ )	73,6%	-18,10%
Fatigue ( $R^2=0,57$ )	25,3%	-4,20%
Insomnie ( $R^2=0,33$ )	28,0%	s.o.
Qualité du sommeil depuis le début du confinement		-22,4%
Consommation de psychotropes (au moins 1 médicament) (pas d'association avec le niveau de détresse)	37,8%	s.o.
Médicaments pour réduire l'anxiété ou la nervosité (pas d'association avec le niveau de détresse)	19,4%	+3,1%
Médicaments pour aider à dormir (pas d'association avec le niveau de détresse)	26,5%	+7,2%
Médicaments pour remonter le moral, tels des antidépresseurs ? (26,3% des personnes qui présentent un niveau élevé de détresse)	19,4%	+2,1%
Consommation d'alcool (au moins 4 fois par semaine) (pas d'association avec le niveau de détresse)	21,0%	+24,0%

On constate que le niveau de détresse psychologique est associé aux diverses conséquences étudiées, à l'exception de la consommation de médicaments pour aider à dormir ou pour réduire l'anxiété et la consommation d'alcool. Les résultats révèlent également que, depuis le confinement, les employé.e.s ont une moins bonne opinion de leur employeur de façon générale. Ils sont moins engagés envers leur organisation, moins satisfaits au travail et moins motivés. En revanche, le confinement n'a pas eu d'effet sur les intentions de quitter son emploi.

Bien que le quart des employé.e.s se sent vraiment épuisé à la fin de la journée de travail, ce niveau de fatigue a légèrement diminué au cours du confinement de façon générale (variation nette). En revanche, la qualité du sommeil s'est détériorée.

Plus du tiers des employé.e.s consomment des psychotropes (37,8%), mais cette proportion a peu augmenté depuis le début du confinement. À l'inverse, environ le quart des employé.e.s (24,0%) a augmenté sa fréquence de consommation d'alcool de sorte qu'un (1) employé.e. sur cinq (5) consommait de l'alcool au moins quatre (4) fois par semaine au cours du confinement.

## 4 Les pistes de solution

---

Notre étude a mis en évidence un taux de détresse psychologique préoccupant : 50,9% des employé.e.s des trois (3) centres d'appels concernés souffrent d'un niveau élevé de détresse psychologique. Notre étude a également fait ressortir les facteurs de risque associés à la détresse psychologique. Ces facteurs doivent donc constituer la cible des interventions à mettre en œuvre en vue de prévenir la détresse psychologique en milieu de travail et d'améliorer l'état de santé psychologique des employé.e.s. En effet, les interventions doivent viser à éliminer ou à atténuer les effets des facteurs qui contribuent à engendrer de la détresse psychologique, et ce, bien que l'exposition à certains facteurs de risque ne se soit pas accrue en raison du confinement et des changements qu'il a engendrés.

Les facteurs de risque que nous avons dégagés divergent en fonction du mode de travail (télétravail ; sur site). Pour les employé.e.s en télétravail, les interventions doivent viser principalement à réduire le conflit travail-famille, à améliorer la perception d'équité à l'égard du salaire, à améliorer la satisfaction à l'égard des tâches et du travail accompli ainsi qu'à améliorer la clarté des attentes.

Les patrons et patronnes jouent un rôle important en la matière puisqu'ils ont la responsabilité d'encadrer le travail de leurs subordonné.e.s. L'employeur doit ainsi leur apporter son soutien pour qu'ils puissent être en mesure de communiquer efficacement avec leurs employé.e.s (communiquer les attentes, les informations concernant le travail à effectuer). Les patrons et patronnes sont également responsables de leur fournir le matériel et les fournitures nécessaires pour réaliser les tâches.

Les employé.e.s en télétravail manquent de temps pour réaliser leurs tâches, notamment parce qu'ils sont fréquemment interrompus. En outre, depuis le début du confinement, ils doivent consacrer plus de temps pour réaliser leurs tâches et font face à des problèmes de communication. Il est donc impératif d'analyser les tâches et de trouver des méthodes de travail qui permettent de réaliser les tâches plus rapidement. Par ailleurs, le manque de temps semble associé au prolongement des heures de travail, ce qui expliquerait l'insatisfaction éprouvée sur ce plan. Ce constat est cohérent avec le fait qu'environ le quart des répondant.e.s s'inquiète que son patron ou sa patronne pense qu'il travaille moins qu'avant et qu'il a l'impression de ne jamais en faire assez. Il n'est donc pas étonnant de constater que l'insatisfaction à l'égard du travail accompli figure parmi les principaux facteurs de risque.



Les patron.nes doivent également assumer un rôle important du point de vue interpersonnel. Ils doivent consacrer du temps à interagir avec leurs subordonné.e.s de manière à briser leur isolement. Cela leur permettrait également de déceler les signes de dépression sévère et d'intervenir en dirigeant l'employé.e.s vers les ressources d'aides.

Pour les employé.e.s qui se rendent sur les lieux de travail, des améliorations doivent être principalement apportées sur le plan : de la nature des tâches ; des mesures de protection pour éviter la propagation de la COVID-19 ; de l'équité du salaire et de la sécurité d'emploi. En ce qui concerne les mesures de protection, il est important que l'employeur s'assure de les faire respecter. Il est aussi important qu'il communique aux employés : 1) des informations au sujet des mesures mises en place et l'obligation de les respecter, 2) de la rétroaction sur l'application des mesures, 3) des remerciements pour le respect des mesures, et 4) le bilan de l'état de santé des employé.e.s. Les prochaines sections présentent des pistes d'action concrète pour réduire l'exposition aux facteurs de risque que nous avons identifiés.

## **4.1 Les caractéristiques des emplois**

### **4.1.1 La demande quantitative : le manque de temps pour réaliser le travail**

Une demande quantitative excessive fait référence à une quantité trop importante de travail à effectuer dans le temps accordé. Elle peut être attribuable : 1) au nombre de tâches à effectuer, 2) au nombre de fois que les tâches doivent être répétées, et 3) au rythme de travail qu'il est nécessaire de soutenir, 4) aux méthodes de travail peu efficaces et aux problèmes rencontrés. Une réorganisation du travail devrait viser à :

- Éliminer les tâches qui n'ont pas de valeur ajoutée ou qui sont redondantes ;
- Modifier les tâches pour les rendre plus efficaces (réduire le temps requis pour les compléter et éliminer les temps morts) ;
- Utiliser une technologie plus efficace et former les employé.e.s (réduire le temps requis pour effectuer les tâches) ;
- Développer des outils et des techniques qui améliorent la communication et facilitent la résolution de problèmes ;
- Réduire le nombre de tâches ou le volume de travail à accomplir en répartissant le travail entre un plus grand nombre de postes (embaucher du personnel).

Par ailleurs, l'analyse des processus de travail qu'exige une réorganisation du travail ne peut être effectuée sans la participation active des employé.e.s puisqu'ils ont une connaissance approfondie des processus de travail.

### **4.1.2 La demande qualitative**

La demande qualitative excessive survient lorsque la nature du travail exige de l'employé un degré de concentration trop élevé (c.-à-d. degré d'attention pour observer, écouter, comprendre des situations complexes, expliquer, résoudre des problèmes complexes) au cours d'une période prolongée. Le contexte dans lequel le travail est effectué est également susceptible d'entraîner des difficultés de concentration et, du coup, de demander à l'employé de fournir davantage d'efforts mentaux (ex. : interruptions fréquentes). Afin de réduire la demande qualitative, les actions suivantes devraient être entreprises :

- Répartir différemment les tâches de manière à assurer que le degré de concentration exigé varie au cours d'un quart de travail : les tâches qui exigent une concentration intense devraient être suivies de tâches moins exigeantes sur le plan cognitif (c.-à-d. variété des tâches) ;
- Réserver des plages horaires pour réaliser uniquement les tâches qui exigent un degré élevé de concentration (ce qui permet de réduire les interruptions et l'alternance des tâches).

- Réduire la demande quantitative de sorte que les employé.e.s puissent prendre leurs pauses et se reposer pendant l'heure des repas.

#### **4.1.3 L'ambiguïté de rôle : le manque de clarté des attentes**

L'ambiguïté de rôle est l'incertitude ressentie concernant les objectifs à poursuivre, les méthodes de travail à respecter, les comportements à adopter et les résultats à produire. De façon générale, la clarification du rôle se situe sous la responsabilité des superviseur.e.s. Or, les études montrent que, de façon générale, les superviseur.e.s possèdent une connaissance superficielle du travail de leurs subordonné.e.s (Ilgen *et al.*, 1981 ; Grant, 1998).

- Former les nouveaux superviseur.e.s au sujet des processus de travail sous leur supervision et des tâches et responsabilités de leurs subordonné.e.s ;
- Mettre en place des moyens de communication efficaces et rapides permettant d'informer les superviseur.e.s au sujet des changements des politiques, directives, procédures et processus de travail ;
- Former les superviseur.e.s au sujet de la clarification des attentes ;
- Confier formellement aux superviseur.e.s la responsabilité de la clarification de rôle auprès de leurs subordonné.e.s ;

#### **4.1.4 Le manque de ressources**

Le manque de ressources constitue une contrainte qui entrave la réalisation des tâches. Le manque de ressource peut provenir : 1) de l'impossibilité d'obtenir l'information nécessaire pour faire le travail, car la personne qui dispose de l'information est débordée de travail ; 2) de l'inaccessibilité aux équipements ou aux outils adéquats et en bon état de fonctionnement ; 3) d'une formation insuffisante ou inadéquate concernant une nouvelle technologie (ex. logiciel, plateforme) ; 4) du fait que les dossiers et les informations nécessaires pour le travail ne sont pas de la qualité désirée, car ils proviennent de nouveaux et de nouvelles employé.e.s qui n'ont pas reçu une formation adéquate.

- Réduire la demande quantitative ;
- Fournir l'équipement et les outils nécessaires en bon état de fonctionnement ;
- Fournir une formation adéquate lorsque des changements sont introduits ;
- Clarifier le rôle des nouveaux employé.e.s dans le cadre de leur formation initiale à l'emploi.

#### **4.1.5 L'insatisfaction à l'égard des tâches**

La satisfaction à l'égard des tâches est un état émotionnel positif qui repose sur la perception que les tâches sont agréables, intéressantes et valorisantes. Cela suppose que la nature des tâches correspond à ce que les employé.e.s se plaisent à faire, des tâches qui coïncident avec leurs intérêts et leurs préférences (Locke, 1976). Ils en retirent alors des rétributions intrinsèques telles que du plaisir et un sentiment d'accomplissement.

- Revoir la répartition des tâches de manière à accroître<sup>14</sup> :
  - o la variété des tâches (c.-à-d. des tâches de nature différente) ;
  - o l'autonomie (c.-à-d. la possibilité de prendre des décisions concernant la manière de faire le travail) ;
  - o l'intégralité des tâches (c.-à-d. le résultat du travail est une réalisation concrète - qui permet à l'employé.e de ressentir de la fierté - plutôt qu'une étape parmi d'autres) ;
- Modifier les méthodes de travail de manière à rendre plus agréable la réalisation du travail ;
- Sensibiliser les employé.e.s à l'utilité et l'importance de leur travail, à la manière dont leur travail contribue au bien-être d'autrui ;
- Tenir compte des intérêts et des préférences des employé.e.s lors de mouvements latéraux de personnel et de l'attribution de promotions.

#### **4.1.6 Le conflit travail famille**

Le conflit travail-famille est la difficulté à assumer les responsabilités familiales en raison d'un manque de ressources, lesquelles ont été investies dans le travail. Ce conflit est attribuable au manque de temps, par exemple, un horaire de travail incompatible avec certaines activités personnelles ou familiales. Il provient également de la quantité insuffisante d'énergie disponible après la journée de travail pour assumer correctement les responsabilités familiales. De façon générale, le conflit travail-famille découle des facteurs suivants :

- La demande quantitative ;
- La nécessité de travailler à la maison en dehors des heures de travail prévues (intimement liée à la demande quantitative) ;
- Un nombre trop élevé d'heures de travail ou un horaire de travail qui est incompatible avec les horaires des autres membres de la famille ;
- La difficulté d'obtenir un congé pour des raisons familiales (notamment en raison de manque de personnel).

Afin de réduire le conflit travail-famille, plusieurs options sont possibles :

---

<sup>14</sup> Hackman et Oldham (1976).

- Réduire la demande quantitative ;
- Évaluer la pertinence des heures d'ouverture des services ;
- Informer les superviseur.e.s au sujet des politiques en matière de temps de travail ;
- Informer les employé.e.s concernant les critères, règles et procédures de la politique en matière de temps de travail ;
- Sensibiliser les superviseur.e.s à l'importance d'appliquer la politique de façon juste et équitable.
- Embaucher du personnel supplémentaire de manière à modifier les horaires de travail et à permettre aux employés de prendre des journées de congé.

## **4.2 Les rétributions sociales provenant du ou de la patronne**

Le patron ou la patronne est la principale source de rétributions sociales. De façon générale, le rôle du patron ou de la patronne consiste à :

- Répartir le travail entre ses employé.e.s, fixer leurs objectifs et échéances en fonction des objectifs de l'unité et coordonner le travail ;
- S'assurer que les employé.e.s possèdent les informations et les ressources nécessaires pour effectuer leur travail (par exemple : attentes claires, encouragement, aide à la résolution de problèmes, outils, équipements) ;
- Évaluer le rendement des employé.e.s, leur donner une rétroaction sur les points à améliorer et la manière d'y arriver, manifester de la gratitude et de la reconnaissance ;
- Régler les conflits, gérer les absences et la discipline.
- Veiller au bien-être des employé.e.s et à la satisfaction de leurs besoins à travers la considération et l'écoute.

### **4.2.1 La considération des personnes**

La considération des personnes consiste à montrer aux employé.e.s qu'on leur accorde de la valeur et que l'on se préoccupe de leur bien-être. En vue de favoriser la considération des personnes, les interventions suivantes sont appropriées :

- Revoir le processus de sélection afin d'accorder des postes de superviseur.e aux personnes qui possèdent, à la fois, les connaissances et les habiletés techniques ainsi que les compétences relationnelles ;
- Former les superviseur.e.s sur les questions de l'écoute, du respect, de l'empathie ;
- Sensibiliser les superviseur.e.s à l'importance de traiter leurs employé.e.s de façon équitable, sans préférence ni favoritisme ;
- Sensibiliser les superviseur.e.s à l'importance d'appliquer les politiques en matière de temps de travail afin de mieux répondre aux besoins des employé.e.s;

- Sensibiliser les superviseur.e.s à l'importance de consulter leurs employé.e.s lorsqu'ils envisagent d'apporter des changements qui les concernent;
- S'assurer que les superviseur.e.s possèdent une connaissance approfondie des processus de travail de sorte qu'ils puissent aider les employé.e.s à résoudre les problèmes qu'ils rencontrent dans le cadre de leur travail;
- Sensibiliser les superviseur.e.s à la nécessité d'interagir régulièrement avec leurs employé.e.s en vue de briser l'isolement et de manifester leurs préoccupations pour leur bien-être ;
- Former les superviseur.e.s en matière de prévention en santé mentale de manière à les outiller pour 1) reconnaître les signes de détresse psychologique chez leurs employé.e.s et 2) diriger les employé.e.s vers les ressources d'aide pertinentes.

#### **4.2.2 La considération de l'expertise**

La considération de l'expertise concerne la valeur qu'accordent les superviseur.e.s aux connaissances et habiletés de leurs employé.e.s. Elle consiste, par exemple, à faire confiance au jugement des employé.e.s, sans constamment remettre en question leur façon de faire ou remettre en doute leurs décisions. Il est approprié d'offrir aux superviseur.e.s une formation concernant l'importance de la consultation et la participation des employés :

- Consulter les employé.e.s pour obtenir leur avis ou leurs conseils sur des questions dans leur domaine d'expertise ;
- Encourager les employé.e.s à proposer des idées pour améliorer l'efficacité du travail.

#### **4.2.3 La considération des efforts**

La considération des efforts concerne la valeur qu'accorde le patron ou la patronne à l'intensité et à la persévérance des efforts de ses employé.e.s. Il s'agit de la gratitude exprimée pour le temps et l'énergie que les employé.e.s ont consacrés à leur travail, par exemple à résoudre un problème, même si les résultats attendus n'ont pas été obtenus. Des actions devraient être posées en vue de :

- Sensibiliser les superviseur.e.s à l'importance de la considération des efforts ;
- Former les superviseur.e.s sur la rétroaction positive.

#### **4.2.4 Reconnaissance des bons résultats et les reproches injustifiés**

La reconnaissance consiste à témoigner de la gratitude aux employé.e.s pour les remercier d'avoir produit les résultats souhaités. Pour ce faire, la première étape à franchir consiste à prendre connaissance des comportements et résultats des employé.e.s et à déterminer s'ils correspondent à ce

qui était attendu. Les félicitations adressées à tous les employé.e.s, sans tenir compte de leurs résultats, ne sont pas interprétées comme de la reconnaissance et sont sans valeur pour les employé.e.s. En revanche, adresser des critiques aux employé.e.s et les blâmer pour des événements sur lesquels ils n'ont pas d'influence entraînent des perceptions d'injustice et le sentiment d'être dénigré. En somme, la rétroaction négative, la rétroaction positive et la reconnaissance doivent être justifiées par les comportements et les résultats des employé.e.s.

Il est donc important d'évaluer correctement le rendement des employé.e.s, que ce soit de manière informelle et régulière, ou à travers un processus formel périodique. Les employé.e.s ont tendance à penser que leur rendement a été évalué de façon juste et équitable lorsque<sup>15</sup> :

- Le ou la superviseur.e utilise les mêmes critères d'évaluation pour tous ses employé.e.s ;
- Les critères utilisés représentent des aspects sur lesquels les employé.e.s ont le contrôle (c.-à-d. les comportements et les résultats attendus ont été clairement précisés ; les résultats attendus sont sous le contrôle des employé.e.s ; les employé.e.s disposent des ressources nécessaires pour faire leur travail ; les employé.e.s ont obtenu l'aide de leur superviseur.e lorsque nécessaire) ;
- Le ou la superviseur.e dispose d'information fiable concernant les comportements et les résultats des employé.e.s, et ces derniers ont la possibilité de présenter leur version des faits ;
- Le ou la superviseur.e évalue de façon objective les comportements et résultats des employé.e.s, sans favoritisme.

Afin d'aider les superviseur.e.s à évaluer de façon juste et équitable les contributions de leurs employé.e.s et à leur manifester de la reconnaissance, il est judicieux d'entreprendre les actions suivantes :

- Élaborer des outils d'évaluation du rendement ;
- Former les superviseur.e.s sur l'évaluation du rendement, la rétroaction, et la reconnaissance

---

<sup>15</sup> Cook et Crossman, 2004; Erdogan, Kraimes et Liden, 2000; Folger et Konovsky, 1989; Giles et Mossholder, 1990; Greenberg, 1986a,b ; Jawahar, 2007; Korsgaard et Roberson, 1995; Leventhal, 1980; Taylor, Tracy, Renard, Harrison et Carroll, 1995; Thurston et McNall, 2010.

## Conclusion

Notre étude portait sur la détresse psychologique, un état psychologique pénible caractérisé par l'anxiété et la dépression (*c.-à-d.* l'irritabilité, la tristesse, la fatigue, le découragement et la dévalorisation de soi). L'objectif consistait à déterminer les effets directs et indirects de la COVID-19 sur le niveau de détresse psychologique des employé.e.s de trois (3) centres d'appels et d'en évaluer les conséquences.

Pour ce faire, nous avons : 1) déterminé les facteurs de risque associés à la détresse psychologique, 2) examiné l'effet des mesures de protection mises en place dans les milieux de travail, 3) évalué l'impact du confinement sur le degré d'exposition aux facteurs de risque et l'état de santé psychologique. Nous avons également déterminé dans quelle mesure le niveau de détresse psychologique est associé aux attitudes et aux comportements au travail, à la fatigue et à l'insomnie, ainsi qu'à la consommation de psychotropes et la consommation d'alcool.

En vue de réaliser ces objectifs, trois différentes perspectives théoriques ont été empruntées. La première examinait le lien entre l'organisation du travail et la détresse psychologique en s'appuyant sur le modèle demande-contrôle de Karasek (1979). Selon ce modèle, des demandes excessives (quantité de travail et niveau de concentration requis) et une faible latitude décisionnelle (faible utilisation des compétences, peu d'autonomie) sont associées à l'apparition de la détresse psychologique parmi les travailleuses et travailleurs. Cette perspective a permis de mettre en relation les caractéristiques des emplois et la détresse psychologique.

La seconde perspective portait sur la relation entre les contributions des employé.e.s et les rétributions que leur offre leur employeur. De manière plus spécifique, le modèle effort-récompense de Siegrist (1996) stipule que la détresse psychologique est issue d'un sentiment de dévalorisation de soi attribuable à une relation d'échange inéquitable avec l'employeur. Ainsi, lorsqu'un employé donne davantage à son employeur (ex. : efforts, énergie) qu'il en retire de bénéfices (ex. : sécurité d'emploi, promotion, reconnaissance), il en vient à penser que ses contributions ont peu de valeur pour son employeur. Il en résulte une autodépréciation qui augmente le risque de souffrir de détresse psychologique. Cette perspective a permis de faire ressortir l'influence qu'exerce l'iniquité perçue des rétributions économiques et sociales sur le niveau de détresse psychologique.

La dernière perspective concerne les ressources des employé.e.s et leur besoin de les conserver. Le modèle de conservation des ressources de Hobfoll (1989) stipule que le stress qu'éprouvent les individus provient de la perte réelle ou de la peur de perdre ce à quoi ils tiennent, notamment leur



bien-être psychologique, l'estime de soi et l'estime des personnes à qui ils accordent de l'importance. Cette perspective théorique a permis de mettre en évidence l'effet que produit la perte des ressources valorisées dans le milieu de travail sur la détresse psychologique.

La population visée par la recherche était constituée des 4 547 employé.e.s (membres d'un syndicat affilié au SCFP) provenant de trois (3) centres d'appels situés au Québec. Ils ont été invités par courriel à participer à l'étude en répondant à des questionnaires anonymes autoadministrés par voie électronique (plateforme *Lime Survey*). Dans le premier questionnaire, les employé.e.s devaient se prononcer sur leur degré d'exposition aux facteurs de risque présents dans leur milieu de travail. Des données ont également été collectées au sujet du niveau de détresse psychologique (mesurée à l'aide de l'*Indice de Détresse Psychologique de Santé-Québec* - IDPSQ). Le second questionnaire renfermait une deuxième mesure du niveau de détresse psychologique. Il portait également sur les conséquences qui y sont associées. Le taux de réponse pour le premier questionnaire s'élève 9,8% (447/4 547). Pour le second questionnaire, un taux de réponse de 6,7% a été enregistré (298/4 547).

#### **Quelle proportion des employé.e.s souffre d'un niveau élevé de détresse psychologique ?**

Les résultats de l'étude montrent que 50,9% des employé.e.s souffrent d'un niveau élevé de détresse psychologique, ce qui est supérieur au taux enregistré pour le Québec en 2014-2015 (26% ; ISQ, 2016). Nos résultats montrent également que le niveau de détresse psychologique ne varie pas de manière statistiquement significative selon le mode de travail (télétravail ; sur site). Toutefois, avec le confinement, les employé.e.s en télétravail sont plus nombreux proportionnellement à avoir constaté une amélioration de leur santé psychologique (24,5%) que les employé.e.s qui se rendent sur les lieux de travail pour effectuer leurs tâches (1,3%). En revanche, l'état de santé psychologique s'est détérioré pour 36,0% des employé.e.s en télétravail et 45% des employé.e.s sur site.

#### **Quels sont les principaux facteurs de risque associés à la détresse psychologique au cours du confinement ?**

Le *degré d'exposition* des employé.e.s aux facteurs de risque et l'*effet* que ces facteurs produisent sur le niveau de détresse psychologique ont permis de faire ressortir les facteurs de risque les plus importants au cours du confinement. Ces facteurs diffèrent en fonction du mode de travail (télétravail ; sur site). Pour les employé.e.s qui travaillent à distance, les principaux facteurs de risque dans le milieu de travail sont : le conflit travail-famille, l'iniquité perçue du salaire, l'insatisfaction à l'égard des tâches et du travail accompli et le manque de clarté des attentes.

Pour les employé.e.s qui se rendent sur les lieux de travail, les principaux facteurs de risque associés à la détresse psychologique sont : l'iniquité perçue du salaire, l'insatisfaction à l'égard des tâches, la concentration prolongée et la peur d'attraper la COVID-19 lors de la réalisation des tâches.

#### **Quel est l'effet du confinement sur le degré d'exposition aux facteurs de risques ?**

Le confinement a entraîné des changements dans les milieux de travail, lesquels ont eu pour effet d'accroître ou de réduire le degré d'exposition aux facteurs de risque. Par exemple, depuis le confinement, les employé.e.s (en télétravail et sur site) sont plus insatisfaits des tâches qu'ils doivent accomplir et rapportent une plus grande ambiguïté des attentes à leur égard. Ils font face à des problèmes de communication, se sentent isolés et ils éprouvent de la difficulté à décrocher du travail. Les personnes qui travaillent à distance doivent aussi consacrer plus de temps pour réaliser les mêmes tâches qu'avant. En revanche, ces derniers indiquent que le conflit travail-famille est moins important qu'avant le confinement (réduction nette de 7,0%). La fréquence des interruptions a également diminué pour une large proportion d'entre eux (réduction nette de 42,2%).

#### **Quelles sont les principales conséquences associées à la détresse psychologique ?**

Les résultats montrent que la détresse psychologique contribue à réduire la satisfaction et la motivation au travail, à diminuer l'engagement affectif à l'égard de l'organisation et à accroître l'intention de quitter son emploi. La détresse psychologique est également associée à la fatigue, à l'insomnie et à la consommation de médicaments pour remonter le moral (ex. : des antidépresseurs). Le confinement a entraîné des effets néfastes sur tous les plans, sauf en ce qui concerne la fatigue pour laquelle on observe un bilan positif (réduction nette de 4,2%). La consommation de psychotropes n'a pas varié avec le confinement. Au contraire, le quart des employé.e.s a augmenté sa fréquence de consommation d'alcool.

## Remerciements

De prime abord, nous tenons à offrir nos remerciements au Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) de nous avoir permis de réaliser cette étude auprès de ses membres.

Un merci tout spécial va à Madame Nathalie Blais, conseillère syndicale au Service de la recherche du Syndicat canadien de la fonction publique. Cette recherche n'aurait pas été possible sans votre travail de mobilisation et de coordination auprès des sections locales.

Nous souhaitons également remercier chaleureusement les présidentes et présidents des différentes sections locales qui ont accepté de prendre part à l'étude. Votre soutien précieux et efficace tout au long de la collecte de données nous a grandement aidées dans la réalisation de la recherche.

Finalement, nous tenons à offrir toute notre reconnaissance aux répondantes et répondants qui ont consacré de leur temps à remplir les questionnaires. Votre participation a été indispensable à la réalisation de ce projet et nous vous en remercions. Vous avez contribué à l'avancement des connaissances sur la détresse psychologique en milieu de travail.

## Références bibliographiques

- A dictionary of human resource management (2008). Security of Employment. In E. Heery, & M. Noon. (Eds.). Oxford: Oxford University Press. doi: 10.1093/acref/9780199298761.001.0001
- Ambrose, M.L., et Cropanzano, R. (2003). A Longitudinal Analysis of Organizational Fairness: An Examination of Reactions to Tenure and Promotion Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 266-275. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.266
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169. doi: 10.1037/a0022170
- Baka, L. (2015). Does job burnout mediate negative effects of job demands on mental and physical health in a group of teachers? Testing the energetic process of Job Demands-Resources model. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 28(2), 335-346. doi: 10.13075/ijomeh.1896.00246
- Bamberger, P. & Meshoulam, I. (2000). *Advanced Topics in Organizational Behavior: Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781452204680
- Barnett, R. C. et Brennan, R. T. (1995). The relationship between job experiences and psychological distress: A structural equation approach. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 259-276. doi: 10.1002/job.4030160307
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). Consistent human resource practices. *California Management Review*, 41(3), 29-53. doi : 10.2307/41165996
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J. M., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2001). Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS). *Personnel Psychology*, 54(2), 387-419. doi : 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00097.x
- Beehr, T. A. (1981). Work-role stress and attitudes toward co-workers. *Group and Organization Management*, 6(2), 201-210. doi: 10.1177/105960118100600206
- Belcourt, M., McBey, K.J., Hong, Y., & Yap, M. (2013). *Strategic Human Resources Planning*, 5<sup>th</sup> ed. ITP Nelson.
- Bilodeau, J., Marchand, A., Demers, A. (2020). Work, family, work–family conflict and psychological distress: A revisited look at the gendered vulnerability pathways, *Stress and Health*, 36, 75-87.
- Biron, C., Brun, J. P., & Ivers, H. (2008). Extent and sources of occupational stress in university staff. *Work*, 30(4), 511-522.
- Boas, A. A. V., & Morin, E. M. (2014). Psychological well-being and psychological distress for professors in Brazil and Canada. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(6), 201-219. doi: 10.1590/1678-69712014/administracao.v15n6p201-219
- Bocchino, C. C., Hartman, B. W., & Foley, P. F. (2003). The relationship between person-organization congruence, perceived violations of the psychological contract, and occupational stress

- symptoms. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(4), 203-214. doi : 10.1037/1061-4087.55.4.203
- Bonde, J. P. E. (2008). Psychosocial factors at work and risk of depression: a systematic review of the epidemiological evidence. *Occupational and Environmental Medicine*, 65(7), 438-445. doi : 10.1136/oem.2007.038430
- Boudrias, J. S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L., & Savoie, A. (2011). Modeling the experience of psychological health at work: The role of personal resources, social-organizational resources, and job demands. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 372-395. doi: 10.1037/a0025353
- Bourbonnais, R., Comeau, M., Vezina, M., & Dion, G. (1998). Job strain, psychological distress, and burnout in nurses. *American Journal of Industrial Medicine*, 34(1), 20-28. doi: 10.1002/(SICI)1097-0274(199807)34:1%3C20::AID-AJIM4%3E3.0.CO;2-U
- Boyd, C. M., Bakker, A. B., Pignata, S., Winefield, A. H., Gillespie, N., & Stough, C. (2011). A longitudinal test of the job demands-resources model among Australian university academics. *Applied Psychology*, 60(1), 112-140. doi: 10.1111/j.1464-0597.2010.00429.x
- Breaux, D. M., Perrewé, P. L., Hall, A. T., Frink, D. D., & Hochwarter, W. A. (2008). Time to try a little tenderness? The detrimental effects of accountability when coupled with abusive supervision. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 111-122. doi: 10.1177/1548051808321787
- Brewer, J., & Hunter, A. (1989). *Multimethod research: a synthesis of styles*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *The Journal of Marketing*, 88-98. doi: 10.2307/1252289
- Brun, J. P. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- Bryman, A. et Bell, E. (2007). The nature of quantitative research. Dans *Business research methods* (153-178) Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A. et Bell, E. (2011). *Business research methods*, 3<sup>rd</sup> ed. Oxford: Oxford University Press.
- Bültmann, U., Kant, I. J., Van Den Brandt, P. A., et Kasl, S. V. (2002). Psychosocial work characteristics as risk factors for the onset of fatigue and psychological distress: prospective results from the Maastricht Cohort Study. *Psychological Medicine*, 32(02), 333-345. doi: 10.1017/S0033291701005098
- Burke, R. J., & Deszca, E. (1986). Correlates of psychological burnout phases among police officers. *Human Relations*, 39(6), 487-501. doi: 10.1177/001872678603900601
- Burki, A., Knapp, T.; Lüthi, A., Maslach, C., Zanetti, D. (2006). Burn-out : l'épuisement professionnel. Presses du Belvédère.

- Burton, W. N., Schultz, A. B., Chen, C. Y., & Edington, D. W. (2008). The association of worker productivity and mental health: a review of the literature. *International Journal of Workplace Health Management*, 1(2), 78-94. doi: 10.1108/17538350810893883
- Calnan, M., Wadsworth, E., May, M., Smith, A., & Wainwright, D. (2004). Job strain, effort-reward imbalance, and stress at work: competing or complementary models? *Scandinavian journal of Public Health*, 32(2), 84-93. doi: 10.1080/14034940310001668
- Calnan, M., Wainwright, D., & Almond, S. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and mental distress: a study of occupations in general medical practice. *Work & Stress*, 14(4), 297-311. doi : 10.1080/02678370110040920
- Calnan, M., Wainwright, D., Forsythe, M., Wall, B., & Almond, S. (2001). Mental health and stress in the workplace: the case of general practice in the UK. *Social Science & Medicine*, 52(4), 499-507. doi: 10.1016/S0277-9536(00)00155-6
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. et Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members Dans S.E. Seashore, *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices*, (p. 71-138). New York: John Wiley and Sons Inc.
- Cascio, W. F. et Boudreau, J. W. (2008). *Investing in people : financial impact of human resource initiatives*. Upper Saddle River, NJ : Pearson Education.
- Catano, V., Francis, L., Haines, T., Kirpalani, H., Shannon, H., Stringer, B., & Lozanski, L. (2010). Occupational stress in Canadian universities: A national survey. *International Journal of Stress Management*, 17(3), 232-257. doi: 10.1037/a0018582
- Chakraborty, N. (2020). The COVID-19 pandemic and its impact on mental health, *Progress in Neurology and Psychiatry*, 24(2), 21-24.
- Chung-Yan, G. A. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 237-251. doi: · 10.1037/a0019823
- Clark, M.C. et Payne, R.L. (1997). The nature and structure of worker's trust in management. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 205-227. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199705)18:3<205::AID-JOB792>3.0.CO;2-V
- Cocker, F., Martin, A., Scott, J., Venn, A., & Sanderson, K. (2013). Psychological distress, related work attendance, and productivity loss in small-to-medium enterprise owner/managers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(10), 5062-5082. doi: 10.3390/ijerph10105062
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.386
- Cook, C., Heath, F., & Thompson, R. L. (2000). A meta-analysis of response rates in web-or internet-based surveys. *Educational and Psychological Measurement*, 60(6), 821-836. doi: 10.1177/00131640021970934

- Cook, J., et Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 19(5), 526-541. doi: 10.1108/02683940410543605
- Cropanzano R, et Wright, T.A. (2003). Procedural justice and organizational staffing: a tale of two paradigms. *Human Resource Management Review*, 13, 7-39. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00097-9
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories*. Los Angeles: Sage Publications.
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579-599. doi: 10.1348/096317909X470690
- Dua, J. K. (1994). Job stressors and their effects on physical health, emotional health and job satisfaction in a university. *Journal of Educational Administration*, 32(1), 59-78. doi: 10.1348/096317909X470690
- Ehrenberg, R.G. & Smith, R.S. (2003) *Modern labor economics: theory and public policy*, 8<sup>th</sup> edition, Boston: Addison Wesley.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24-44. doi : 10.1080/02678370902815673
- El Akremi, A., Sassi, N. et Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 662-684. doi : 10.7202/038878ar
- Erdogan, B., Kraimer, M. L. et Liden, R. C. (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct: An examination in the performance appraisal account. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 37, no. 2, p. 205-222. doi: 10.1177/0021886301372004
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187. doi: 10.1108/02683940410526127
- Fletcher, T. D., Major, D. A., & Davis, D. D. (2008). The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(7), 899-922. doi: 10.1002/job.503
- Folger, R. et Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, vol.32, no 1, p. 115-130. doi: 10.5465/256422
- Fowler Jr, F.J. (1993). *Survey research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Fox, S. et Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of organizational behavior*, 20(6), 915-931. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<915::AID-JOB918>3.0.CO;2-6

- Francis, L. et Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 37(4), 250-261. doi : 10.1037/h0087260
- Gilbert, M., Bilsker, D., Shain, M. et Samra, J. (2018). Protégeons la santé mentale au travail, Réponses proposées par PSMT. <https://www.psm.ca/resources>
- Giles, W.F. et Mossholder, K.W. (1990). Employee Reactions to Contextual and Session Components of Performance Appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 371-377. doi: 10.1037/0021-9010.75.4.371
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), 694-734. doi : 10.5465/amr.1993.9402210155
- Glazer, S. et Beehr, T. A. (2005). Consistency of implications of three role stressors across four countries. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 467-487. doi: 10.1002/job.326
- Goetzel, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S., & Lynch, W. (2004). Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting US employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(4), 398-412. doi: 10.1097/01.jom.0000121151.40413.bd
- Gouvernement du Québec (2010). Plan de réduction du personnel et des dépenses de nature administrative, Lignes directrices à l'intention des universités. Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport. Repéré à : [http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/enseignement-superieur/universitaire/Plan-reduction-personnel-universites.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/enseignement-superieur/universitaire/Plan-reduction-personnel-universites.pdf)
- Greenberg, J. (1986a). Determinant of perceived fairness of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.
- Greenberg, J. (1986b). Organizational performance appraisal procedures: What makes them fair? *Research in Organizational Behavior*, 1, 25-41.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. doi: 10.5465/amr.1985.4277352
- Haagsma, J.A., Tariq, L., Heederik, D.J., Havelaar, A.H. (2012). Infectious disease risks associated with occupational exposure: a systematic review of the literature, *Occupational and Environmental Medicine*, 69(2) 140-146.
- Hackman, J.R. et Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Hall, A. T., Royle, M. T., Brymer, R. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2006). Relationships between felt accountability as a stressor and strain reactions: The neutralizing role of autonomy across two studies. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 87-99. doi: 10.1037/1076-8998.11.1.87
- Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions, *Emerald Open Research*, 2-15.



- Hardy, G. E., Woods, D. et Wall, T. D. (2003). The impact of psychological distress on absence from work. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 306-314.
- Harvey, S., Courcy, F., & Petit, A. (2006). *Interventions organisationnelles et santé psychologique au travail: une synthèse des approches au niveau international*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Hayslett, M. M., & Wildemuth, B. M. (2004). Pixels or pencils ? The relative effectiveness of Web-based versus paper surveys. *Library & Information Science Research*, 26(1), 73-93.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524. doi: 10.1016/j.lisr.2003.11.005
- Hochwarter, W. A., Perrewé, P. L., Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2005). Negative affectivity as a moderator of the form and magnitude of the relationship between felt accountability and job tension. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(5), 517-534. doi: 10.1002/job.324
- Hogan, J. M., Carlson, J. G., & Dua, J. (2002). Stressors and stress reactions among university personnel. *International Journal of stress management*, 9(4), 289-310. doi: 10.1023/A:1019982316327
- Hom, P.W., et Griffeth, R.W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350-366. doi: 10.1037/0021-9010.76.3.350
- Huang, Y.-H., Chen, C.-H., Du, P.-L. et Huang, I.-C. (2012). The causal relationships between job characteristics, burnout, and psychological health: a two-wave panel study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2108-2125. doi : 10.1080/09585192.2011.610934
- Ilfeld, F.W. (1976). Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population. *Psychological Report*, 39, 1215-1228. doi : 10.2466/pr0.1976.39.3f.1215
- INSPQ (2018). *Rapport québécois sur la violence et la santé*. Montréal : Institut national de santé publique du Québec. Repéré à :<https://www.inspq.qc.ca/rapport-quebecois-sur-la-violence-et-la-sante/les-agressions-sexuelles/definition-de-l-agression-sexuelle>
- Institut de la statistique du Québec - ISQ. (2001). *Enquête sociale et de santé 1998*, 2e édition, Québec.
- Institut de la statistique du Québec (2016). L'Enquête québécoise sur la santé de la population, 2014-2015 : pour en savoir plus sur la santé des Québécois. Résultats de la deuxième édition, Québec, Institut de la statistique du Québec, 208 p.
- Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS). (2020). COVID-19 et la détresse psychologique et la santé mentale du personnel du réseau de la santé et des services sociaux dans le contexte de l'actuelle pandémie. Québec, Qc : INESSS, 16 p.
- Jawahar, I M. (2007). The Influence of Perceptions of Fairness on Performance Appraisal Reactions. *Journal of Labor Research*, 28(4), 735-754. doi: 10.1007/s12122-007-9014-1
- Johannessen, H. A., Tynes, T., & Sterud, T. (2013). Effects of occupational role conflict and emotional demands on subsequent psychological distress: a 3-year follow-up study of the general

- working population in Norway. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(6), 605-613. doi : 10.1097/JOM.0b013e3182917899
- Jolivet, A., Caroly, S., Ehlinger, V., Kelly-Irving, M., Delpierre, C., Balducci, F., ... & Lang, T. (2010). Linking hospital workers' organisational work environment to depressive symptoms: a mediating effect of effort-reward imbalance? The ORSOSA study. *Social Science & Medicine*, 71(3), 534-540. doi: 10.1016/j.socscimed.2010.04.003
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. et Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York, NY: John Wiley and Sons Inc.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. doi: 10.2307/2392498
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355. doi: 10.1037/1076-8998.3.4.322
- Karasek, R., Theorell, T. (1990) *Healthy work-stress, productivity and the reconstruction of working life*. Basic Book Inc., New York, 381 pages.
- Katz, D. et Kahn, R. L. (1966). (2e édition, 1978). *The social psychology of organizations*.
- Kessler, R. C., Andrews, G., Colpe, L. J., Hiripi, E., Mroczek, D. K., Normand, S. L. et Zaslavsky, A. M. (2002). Short screening scales to monitor population prevalences and trends in non-specific psychological distress. *Psychological Medicine*, 32(06), 959-976. doi: 10.1017/S0033291702006074
- Kessler, R. C., Barber, C., Birnbaum, H. G., Frank, R. G., Greenberg, P. E., Rose, R. M., ... & Wang, P. (1999). Depression in the workplace: effects on short-term disability. *Health Affairs*, 18(5), 163-171. Doi: 10.1377/hlthaff.18.5.163
- Kikuchi, Y., Nakaya, M., Ikeda, M., Narita, K., Takeda, M. et Nishi, M. (2010). Effort-reward imbalance and depressive state in nurses. *Occupational Medicine*, 60(3), 231-233. doi: 10.1093/occmed/kqp167
- Kinman, G. (2008). Work stressors, health and sense of coherence in UK academic employees. *Educational Psychology*, 28(7), 823-835. doi: 10.1080/01443410802366298
- Kinman, G., Jones, F., & Kinman, R. (2006). The well-being of the UK academy, 1998-2004. *Quality in Higher Education*, 12(1), 15-27. doi: 10.1080/13538320600685081
- Kisely, S., Warren, N., McMahon, L., Delais, C. Henrey, I. (2020). Occurrence, prevention, and management of the psychological effects of emerging virus outbreaks on healthcare workers: rapid review and meta-analysis, *British Medical Journal*, 369, m1642.
- Koh, D. (2020). Occupational risks for COVID-19 infection, *Occupational Medicine*, 70, 3-5.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511. doi : 10.1016/S0149-2063(00)00042-8

- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 198-215. doi: 10.1016/0030-5073(83)90147-2
- Korsgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal discussions. *Journal of Management*, 21(4), 657-669. doi : 10.1177/014920639502100404
- Kravitz, D. A., Stinson, V., & Chavez, T. L. (1996). Evaluations of tests used for making selection and promotion decisions. *International Journal of Selection and Assessment*, 4, 24-34. doi: 10.1111/j.1468-2389.1996.tb00045.x
- Krejcie, R.V. et Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610. doi: 10.1177/001316447003000308
- Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbooks in Psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 3-50). Washington, DC : American Psychological Association. doi: [10.1037/12171-001](https://doi.org/10.1037/12171-001)
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman et Johnson. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Lachance, L., Tétreau, B., & Pépin, D. (1997). Validation canadienne-française de la mesure de conflit et d'ambiguïté de rôle de Rizzo et al.(1970). *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 29(4), 283-287. doi : 10.1037/0008-400X.29.4.283
- Laird, M. D., Perryman, A. A., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., & Zinko, R. (2009). The moderating effects of personal reputation on accountability-strain relationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 70-83. doi: 10.1037/a0012567
- Lanivich, S. E., Brees, J. R., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2010). PE Fit as moderator of the accountability–employee reactions relationships: Convergent results across two samples. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 425-436. doi: · 10.1016/j.jvb.2010.05.004
- Larocque, B., Brisson, C., & Blanchette, C. (1998). Internal consistency, factorial validity and discriminant validity of the French version of the psychological demands and decision latitude scales of the Karasek" Job Content Questionnaire". *Revue d'Épidémiologie et de Santé Publique*, 46(5), 371-381.
- Larocque, B., Brisson, C., & Blanchette, C. (1998). Internal consistency, factorial validity and discriminant validity of the French version of the psychological demands and decision latitude scales of the Karasek" Job Content Questionnaire". *Revue d'Épidémiologie et de Santé Publique*, 46(5), 371-381. doi : 10.1080/02678379808256870
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470. doi: 10.1006/jybe.2001.1807

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Harvard Bu). Boston.
- Lerner, D., & Henke, R. M. (2008). What does research tell us about depression, job performance, and work productivity?. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(4), 401-410. doi: 10.1097/JOM.0b013e31816bae50
- Letellier, M-C., Duchaine, C.S., Aubé, K., Talbot, D. (2018). Evaluation of the Quebec healthy enterprise standard : effect on adverse psychosocial work factors and psychological distress. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15, 426.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York, NY: Plenum.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Loi sur les normes du travail du Québec, LQ 2018, c N-1.1. Repéré à : <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/cs/N-1.1.pdf>
- Lopes, C. S., Araya, R., Werneck, G. L., Chor, D., & Faerstein, E. (2010). Job strain and other work conditions: relationships with psychological distress among civil servants in Rio de Janeiro, Brazil. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 45(3), 345-354. doi : 10.1007/s00127-009-0066-9
- Malhotra, N. K., Schaller, T. K., & Patil, A. (2017). Common method variance in advertising research: When to be concerned and how to control for it. *Journal of Advertising*, 46(1), 193-212. doi: 10.1080/00913367.2016.1252287
- Manfreda, K. L., Berzelak, J., Vehovar, V., Bosnjak, M., & Haas, I. (2008). Web surveys versus other survey modes: A meta-analysis comparing response rates. *International Journal of Market Research*, 50(1), 79-104. doi: 10.1177/147078530805000107
- Marchand, A., Demers, A., & Durand, P. (2005). Does work really cause distress? The contribution of occupational structure and work organization to the experience of psychological distress *Social Science & Medicine*, 61, 1–14.
- Mark, G., & Smith, A. P. (2012). Effects of occupational stress, job characteristics, coping, and attributional style on the mental health and job satisfaction of university employees. *Anxiety, Stress & Coping*, 25(1), 63-78. doi: 10.1080/10615806.2010.548088
- Martin, A. (2008). Service climate and employee well being in higher education. *Journal of Management & Organization*, 14(2), 155-167. doi: 10.1017/S1833367200003369
- Martin, R., & Wall, T. D. (1989). Attentional demand and cost responsibility as stressors in shopfloor jobs. *Academy of Management Journal*, 32(1), 69-86. doi: 10.5465/256420

- Massé, R. (2000). Qualitative and quantitative analyses of psychological distress: methodological complementarity and ontological incommensurability. *Qualitative Health Research*, 10(3), 411-423. doi: doi.org/10.1177/104973200129118426
- McClenahan, C. A., Giles, M. L., & Mallett, J. (2007). The importance of context specificity in work stress research: A test of the Demand-Control-Support model in academics. *Work & stress*, 21(1), 85-95. doi : 10.1080/02678370701264552
- McEnrue, M. P. (1989). The perceived fairness of managerial promotion practices. *Human Relations*, 42(9), 815-827. doi : 10.1177/001872678904200905
- Merecz, D., & Andysz, A. (2012). Relationship between person-organization fit and objective and subjective health status (person-organization fit and health). *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 25(2), 166-177. doi : 10.2478/S13382-012-0020-z
- Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, liste des établissements universitaires, <http://www.education.gouv.qc.ca/universites/etudiants-a-luniversite/admission-a-luniversite/liste-des-etablissements-universitaires/>
- Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur. Calculs définitifs des subventions de fonctionnement aux universités du Québec : Année universitaire 2012-2013; 2013-2014; 2014-2015; 2015-2016; 2016-2017; 2017-2018.
- Ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et de l'Emploi, République française. 2006. Les expositions aux risques professionnels par familles professionnelles : Résultats SUMER 2003. Rédigé par Dr B. Arnaudo, Dr I. Magaud-Camus et Dr N. Sandret. En Ligne. 274 p. <http://www.travail-emploisante.gouv.fr/IMG/pdf/DE121fichesfapsumer.pdf>
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 618-629. doi: 10.1037/0021-9010.71.4.618
- Netemeyer, R. G., Johnston, M. W., & Burton, S. (1990). Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 148-157. doi : 10.1037/0021-9010.75.2.148
- New York, NY : John Wiley & Sons.
- OCDE (2012), Mal-être au travail ? Mythes et réalités sur la santé mentale et l'emploi, *Santé mentale et emploi*, Éditions OCDE.
- Oldham, G. R., Kulik, C. T., Stepina, L. P. et Ambrose, M. L. (1986). Relations between situational factors and the comparative referents used by employees. *Academy of Management Journal*, 29(3), 599-608. doi : 10.5465/256226
- OMS (2007). Plan d'action global pour la santé mentale 2013-2020. Organisation mondiale de la Santé.
- Pappa, S., Ntella, V., Giannakas, T., Giannakoulis, V.G. Papoutsis, E. et Katsaounou, P. (2020). Prevalence of depression, anxiety, and insomnia among healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis, *Brain, Behavior, and Immunity*, 88, 901-907.

- Pellerin, S., & Cloutier, J. (2018). L'effet des récompenses sur l'état de santé psychologique des travailleurs: les mécanismes sous-jacents. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(3), o30-o42. doi : 10.1002/cjas.1462
- Peters, L. H., & O'Connor, E. J. (1980). Situational constraints and work outcomes: The influences of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, 5(3), 391-397. doi: 10.5465/amr.1980.4288856
- PL 100, Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette, 1<sup>re</sup> sess, 39<sup>e</sup> lég, Québec, 2010.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Podsakoff, P.M., Todor, W.D., Grover, R.A. et Huber, V.L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or Fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 21-63. doi: 10.1016/0030-5073(84)90036-9
- Posner, B. Z., Kouzes, J. M., & Schmidt, W. H. (1985). Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24(3), 293-309. doi: 10.1002/hrm.3930240305
- Preckel, D., Meinel, M., Kudielka, B. M., Haug, H. J. et Fischer, J. E. (2007). Effort-reward-imbalance, overcommitment and self-reported health: Is it the interaction that matters?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 91-107. doi : 10.1348/096317905X80183
- Préville, M., Boyer, R., Potvin, L., Perrault, C., & Légaré, G. (1992). La détresse psychologique: détermination de la fiabilité et de la validité de la mesure utilisée dans l'Enquête Santé Québec. Les cahiers de la recherche, 7, Enquête Santé Québec 87, Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des Services Sociaux.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65–105.
- Rajkumar, P.R. 2020. COVID-19 and mental health: A review of the existing literature, *Asian Journal of Psychiatry*, 52.
- Ridner, S. (2004). Psychological distress : concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 45(5), 536-545. doi: · 10.1046/j.1365-2648.2003.02938.x
- Rizzo, J. R., House, R. J. et Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 150-163. doi: 10.2307/2391486
- Rothausen, T. J. (1994). Job satisfaction and the parent worker: The role of flexibility and rewards. *Journal of Vocational Behavior*, 44(3), 317-336. doi: 10.1006/jvbe.1994.1021
- Rousseau, V., Salek, S., Aubé, C., et Morin, E. M. (2009). Distributive justice, procedural justice, and psychological distress: the moderating effect of coworker support and work autonomy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 305-317. doi: 10.1037/a0015747.

- Sasaki, N., Kuroda, R., Tsuno, K., et Kawakami, N. (2020). Workplace responses to COVID-19 associated with mental health and work performance of employees in Japan, *Journal of Occupational Health*, 62:e12134.
- Schmidt, S. Roesler, U., Kusserow, T., Rau, R. (2012). Uncertainty in the workplace: examining role ambiguity and role conflict, and their link to depression – a meta –analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 91-106. doi: 10.1080/1359432X.2012.711523
- Scholl, R.W., Cooper, E.A. et McKenna, J.F. (1987). Referent selection in determining equity perceptions: differential effects on behavioral and attitudinal outcomes. *Personnel Psychology*, 40(1), 113-124. doi: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb02380.x
- Sharpley, C. F., Reynolds, R., Acosta, A., & Dua, J. K. (1996). The presence, nature and effects of job stress on physical and psychological health at a large Australian university. *Journal of Educational Administration*, 34(4), 73-86. doi: 10.1108/09578239610128630
- Shaw, J. D. et Gupta, N. (2001). Pay fairness and employee outcomes: Exacerbation and attenuation effects of financial need. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(3), 299-320. doi: 10.1348/096317901167370
- Shih, T. H., & Fan, X. (2008). Comparing response rates from web and mail surveys: A meta-analysis. *Field methods*, 20(3), 249-271. doi: 10.1177/1525822X08317085
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. doi: 10.1037/1076-8998.1.1.27
- Siegrist, J. (2008). Chronic psychosocial stress at work and risk of depression: evidence from prospective studies. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, 258(5), 115-119. doi: 10.1007/s00406-008-5024-0
- Singer, M.S. (1992). Procedural justice in managerial selection: identification of fairness determinants and associations of fairness perceptions. *Social Justice Research*, 5(1), 49-70.
- Spector, E.P. (1997). *Job Satisfaction Application, Assessment, and Consequences*. Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, CA.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. doi: 10.1177/1525822X08317085
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367. doi: 10.1037/1076-8998.3.4.356
- Spell, C. S. et Arnold, T. (2007a). An appraisal perspective of justice, structure, and job control as antecedents of psychological distress. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 729-751. doi: 10.1002/job.441
- Spell, C. S. et Arnold, T. J. (2007b). A Multi-Level Analysis of Organizational Justice Climate, Structure, and Employee Mental Health. *Journal of Management*, 33(5), 724-751. doi: 10.1177/0149206307305560

- Stansfeld, S. A., Fuhrer, R., Shipley, M. J. et Marmot, M. G. (1999). Work characteristics predict psychiatric disorder: prospective results from the Whitehall II Study. *Occupational and Environmental Medicine*, 56(5), 302-307. doi: 10.1136/oem.56.5.302
- Stansfeld, S. et Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 443-462.
- Statistique Canada. Tableau 37-10-0018-01 Effectifs postsecondaires, selon le régime d'études, le type d'établissement, le statut de l'étudiant au Canada et le sexe.
- Steinberg, R. J., & Figart, D. M. (1999). Emotional labor since: The managed heart. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 8-26. doi: 10.1177/000271629956100101
- Stephens, T., & Joubert, N. (2001). Le fardeau économique des problèmes de santé mentale au Canada. *Maladies Chroniques au Canada*, 22(1), 18-23.
- Stetz, M. C., Castro, C. A., & Bliese, P. D. (2007). The impact of deactivation uncertainty, workload, and organizational constraints on reservists' psychological well-being and turnover intentions. *Military Medicine*, 172(6), 576-580. doi : 10.7205/MILMED.172.6.576
- Stinglhamber, F., Bentein, K. et Vandenberghe, C. (2002). Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 123-138. doi: 10.1027//1015-5759.18.2.123
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 23-40. doi : 10.1006/obhd.1993.1022
- Taris, T.W., Kalimo, R., & Wilmar B. Schaufeli. (2002). Inequity at work: its measurement and association with worker health. *Work & Stress*, 16(4) 287-301. doi: 10.1080/0267837021000054500
- Taylor, M.S., Tracy, K.B., Renard, M.K., Harrison, J.K. et Carroll, S.J. (1995). Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 495-523. doi: 10.2307/2393795
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. doi: 10.5465/1556375
- Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 197-215. doi: 10.1006/obhd.2001.2951
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289. doi: 10.1177/0149206307300812
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169-1180. doi: 10.5465/amj.2007.20159918
- Thurston P.W. Jr, et McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201 – 228. doi: 10.1108/02683941011023712



- Tsutsumi, A. et Kawakami, N. (2004). A review of empirical studies on the model of effort–reward imbalance at work: reducing occupational stress by implementing a new theory. *Social Science and Medicine*, 59(11), 2335-2359. doi: 10.1016/j.socscimed.2004.03.030
- Tytherleigh, M. Y., Webb, C., Cooper, C. L., & Ricketts, C. (2005). Occupational stress in UK higher education institutions: A comparative study of all staff categories. *Higher Education Research & Development*, 24(1), 41-61. doi: 10.1080/0729436052000318569
- Van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H. et Schaufeli, W. (2005). Reviewing the effort–reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science and Medicine*, 60(5), 1117-1131. doi: 10.1016/j.socscimed.2004.06.043
- Van Veldhoven, M. J. P. M., & Broersen, S. (2003). Measurement quality and validity of the “need for recovery scale”. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(suppl 1), i3-i9. doi: 10.1136/oem.60.suppl\_1.i3
- Van Veldhoven, M., Jonge, J. D., Broersen, S., Kompier, M., & Meijman, T. (2002). Specific relationships between psychosocial job conditions and job-related stress: A three-level analytic approach. *Work & Stress*, 16(3), 207-228. doi : 10.1080/02678370210166399
- Vanderberghe, C., Bentein, K. et Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group : Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00029-0
- Vézina, M., E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin et autres (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail - Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec.
- Vézina, M., St-Arnaud, L., Stock, S., Lippel, K. et Funes, A. (2011). « Santé mentale » dans *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec, Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec - Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail, Chapitre 9.
- Vindegaard, N. et Benros, M.E. (in press). COVID-19 pandemic and mental health consequences: Systematic review of the current evidence, *Brain, Behavior, and Immunity*.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2004). Importance of perceived personnel selection system fairness determinants: Relations with demographic, personality, and job characteristics. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), 172-186. doi : 10.1111/j.0965-075X.2004.00272.x
- Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y, Xu, L., Ho, C.S. et Ho, R.C. (2020). Immediate Psychological Responses and Associated Factors during the Initial Stage of the 2019 Coronavirus Disease (COVID-19) Epidemic among the General Population in China, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 1729, 1-25.
- Winefield, A. H., & Jarrett, R. (2001). Occupational stress in university staff. *International Journal of Stress Management*, 8(4), 285-298. doi: 10.1023/A:1017513615819

- Winefield, A. H., Gillespie, N., Stough, C., Dua, J., Hapuarachchi, J., & Boyd, C. (2003). Occupational stress in Australian university staff: Results from a national survey. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 51-63. doi: 10.1037/1072-5245.10.1.51
- Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied psychology*, 77(6), 910-917. doi: 10.1037/0021-9010.77.6.910
- Wood, S., Braeken, J. et Niven, K. (2013). Discrimination and well-being in organizations: Testing the differential power and organizational justice theories of workplace aggression. *Journal of Business Ethics*, 115(3), 617-634. doi: 10.1007/s10551-012-1404-5
- Woodward, J. (1965). Administration et technologie. In J.-F. Chanlat & F Séguin (Eds.), *L'analyse des organisations* (tome 2). *Les composantes de l'organisation*. 1987, Gaëtan Morin, Boucherville.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 74-84. doi : 10.1027/1866-5888/a000085