

Le bien-être psychologique et la performance au travail en temps de pandémie COVID-19?

Maude Boulet, professeure à l'ENAP

Annick Parent-Lamarche, professeure à Université du Québec à Trois-Rivières

Paru dans *A+, le carrefour des acteurs publics*, vol. 7, no 2, juin 2020

enap.ca

La crise sanitaire internationale de la pandémie du COVID-19 vient de pair avec une multitude de sources potentielles de stress. En plus du risque de contracter la maladie, toute la population a été touchée par les mesures restrictives de confinement imposées par les gouvernements canadien et québécois qui ont accru l'isolement social. La littérature indique que cet isolement est associé à une diminution la santé physique et psychologique des individus (Leigh-Hunt, Bagguley, Bash, Turner, Turnbull, Valtorta, & Caan, 2017). De surcroît, plusieurs entreprises n'œuvrant pas dans les services essentiels ont dû arrêter leurs activités, ce qui s'est traduit par de nombreuses mises à pied ou pertes d'emploi (Coibion, Gorodnichenko, & Weber, 2020). L'insécurité financière a donc fait son entrée dans plusieurs ménages dès le début de la pandémie; ce qui est aussi lié à une baisse du bien-être psychologique (Prime, Wade & Browne, 2020; Sood, 2020).

Même dans les services essentiels qui ont pu maintenir leurs activités, des changements ont dû être apportés très rapidement. De nouvelles pratiques ont dû être mises en place pour s'adapter aux règles sanitaires en vigueur et réduire les risques de transmission du virus aux employés et aux patients/clients lorsque la présence en milieu de travail est essentielle (ex. : infirmières, commis d'épicerie). Dans les professions dans lesquelles la présence dans le milieu de travail n'est pas nécessaire pour accomplir les tâches adéquatement, plusieurs travailleurs ont été propulsés vers le travail à domicile. Cette hausse précipitée du télétravail représente pour plusieurs gestionnaires et employés un changement de pratiques important qui peut affecter leur bien-être et leur performance au travail. Cette situation est d'autant plus préoccupante pour les travailleurs-parents qui doivent conjuguer le travail à la maison en présence de leurs enfants en raison de la fermeture des écoles et des services de garde.

La présente étude poursuit l'objectif principal de documenter le bien-être et la performance des travailleurs dans le contexte de la pandémie. Pour y parvenir, un sondage en ligne d'une durée de quinze minutes (environ 60 questions) a été lancé via les réseaux sociaux le 28 avril dernier. Il est encore possible de répondre à ce sondage qui sera en ligne jusqu'au 28 juin : <https://bit.ly/2W3Umju>. Jusqu'à présent, plus de 650 personnes ont complété ce sondage. L'échantillon ainsi formé compte 82 % de femmes, 77 % des

répondants possèdent un baccalauréat ou des études supérieures et 80 % occupent un emploi rémunéré. De plus, 60 % des répondants travaillent dans le secteur public, leur revenu personnel médian se situe entre 60 000 \$ et 79 999 \$, et 69 % font du télétravail pendant la crise. Cela comporte son lot de défis, particulièrement pour 63 % d'entre eux qui ont des enfants à la maison. Cela pourrait expliquer pourquoi 35 % des répondants ont mentionné avoir souvent eu des difficultés à concilier leurs vies personnelle et professionnelle pendant cette période. De surcroît, près de la moitié (48 %) des répondants considèrent que la pandémie a diminué l'équilibre entre leurs vies personnelle et professionnelle.

Au chapitre de la santé psychologique, 63 % des répondants indiquent que la crise a diminué leur bien-être, 69 % soutiennent que la crise a augmenté leur niveau de stress et 48 % considèrent que celle-ci a augmenté leur niveau de détresse psychologique. Bien que descriptifs et préliminaires, ces premiers résultats ont des implications importantes pour les organisations. Cette baisse du bien-être psychologique pourrait ultérieurement se traduire par une augmentation du nombre d'employés touchés par l'épuisement professionnel, une détérioration du climat de travail, une hausse des conflits interpersonnels et une baisse de la performance. D'ailleurs, 43 % des répondants indiquent que la crise a réduit leur performance au travail. Dans le secteur privé, cette baisse de la performance pourrait mener à des pertes d'emplois additionnelles et à des fermetures d'entreprises. Dans le secteur public, une baisse de la performance pourrait conduire à une éventuelle diminution de la qualité des services à la population.

Pour réduire les risques psychosociaux liés à la pandémie, l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) recommande aux employeurs de veiller à ce que les employés ne se sentent pas surchargés, qu'ils se sentent soutenus par leur supérieur immédiat et par leurs collègues, qu'ils se sentent valorisés et reconnus et qu'ils aient l'impression d'avoir de l'autonomie décisionnelle. Dans son guide de retour au travail, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) encourage les employeurs à poursuivre le télétravail autant que possible pendant la pandémie pour faciliter le respect des mesures sanitaires en réduisant le nombre d'employés présents au même moment sur les lieux de travail. Il invite aussi les gestionnaires et les employés à

faire preuve de compassion et de tolérance les uns envers les autres. Enfin, l'Ordre incite également les employeurs à établir une vigie sur l'état de santé mentale de tous les employés afin d'établir un diagnostic et prendre le pouls de la situation. Cela peut s'avérer un bon point de départ pour mettre en place un plan d'action. À cet égard, les auteures invitent les lecteurs de cet article à remplir le sondage et à communiquer avec elles pour manifester un éventuel intérêt à administrer ce type sondage aux employés de leur organisation.

Au cours des prochaines semaines, les chercheuses prévoient faire des analyses plus pointues. Notamment, elles compareront les indicateurs de bien-être (équilibre travail-vie personnelle, bien-être psychologique, stress et détresse psychologique) et de performance au travail en fonction du secteur d'activité. Des comparaisons entre les secteurs privé et public seront réalisées, mais aussi entre les administrations publiques telles que les réseaux de l'éducation, de la santé et des services sociaux, du secteur municipal et la fonction publique du Québec. Lorsque la collecte de données et les analyses statistiques seront terminées, les chercheuses pourront élaborer des recommandations qui s'appuient sur les données probantes recueillies.

Références

Coibion, O., Gorodnichenko, Y., & Weber, M. (2020). *Labor markets during the covid-19 crisis: A preliminary view* (No. w27017). National Bureau of Economic Research.

Leigh-Hunt, N., Bagguley, D., Bash, K., Turner, V., Turnbull, S., Valtorta, N., & Caan, W. (2017). *An overview of systematic reviews on the public health consequences of social isolation and loneliness*. *Public Health*, 152, 157-171.

Institut national de santé publique du Québec (2020). *Recommandations concernant la réduction des risques psychosociaux du travail en contexte de pandémie — Covid-19*, 4 pages. Lien internet : <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/covid/2988-reduction-risques-psychosociaux-travail-covid19.pdf>

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 2020. Covid-19. *Gérer le retour au travail : Informations et recommandations à l'intention des employeurs*, 63 pages. Lien internet : http://www.portailrh.org/covid19/PDF/CRHA_Guide_RetourTravail.pdf

Prime, H., Wade, M., & Browne, D. T. (2020). *Risk and resilience in family well-being during the COVID-19 pandemic*. *The American Psychologist*.

Sood, S. (2020). *Psychological effects of the Coronavirus disease-2019 pandemic*. *Research & Humanities in Medical Education*, 7, 23-26.

NOTE AU LECTEUR

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que leurs auteurs et ne sauraient refléter la position de l'École nationale d'administration publique.

L'ENAP autorise la reproduction, l'utilisation et la diffusion partielle ou intégrale de ce texte à condition que sa source soit citée, à savoir, le nom de l'auteur, l'École nationale d'administration publique, écrit au long, le titre du document ainsi que l'année de sa parution. Cette autorisation est accordée à des fins non commerciales, gratuitement, sans limite de temps et sans limite territoriale.

© École nationale d'administration publique (ENAP), 2020



**AVEC
& POUR**
les acteurs publics