



**ENGAGÉ(E)**  
envers ma santé!



# ENQUÊTE SUR LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE DES TRAVAILLEURS ET DES TRAVAILLEUSES DU MILIEU COMMUNAUTAIRE AU QUÉBEC

## LORS DE LA PANDÉMIE DE LA COVID-19

UNE ÉTUDE RÉALISÉE EN COLLABORATION AVEC LE RÉSEAU ALTERNATIF  
ET COMMUNAUTAIRE DES ORGANISMES EN SANTÉ MENTALE

### RAPPORT COMPLET

Sophie Meunier  
Alexandra Giroux  
Simon Coulombe  
François Lauzier-Jobin  
Stéphanie Radziszewski  
Janie Houle

Septembre 2021



**Citation suggérée:** Meunier, S., Giroux, A., Coulombe, S., Lauzier-Jobin F., Radziszewski, S., & Houle, J. (2021). Enquête sur la santé psychologique des travailleurs et des travailleuses du milieu communautaire au Québec durant la pandémie de la COVID-19. Montréal: Université du Québec à Montréal, 62 pages.

ISBN: 978-2-9819236-1-5 (PDF)

Dépôt légal –Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2021

Dépôt légal –Bibliothèque et Archives Canada, 2021

© Université du Québec à Montréal, 2021

Toute reproduction autorisée à des fins non commerciales avec la mention de la source. Toute reproduction partielle doit être fidèle au texte utilisé.

## Remerciements

Cette étude a été rendue possible grâce à la collaboration active des membres du comité de recherche. Nous souhaitons les remercier pour leur précieuse implication dans l'élaboration et la mise en œuvre de ce projet :

- ▶ Aurélie Broussouloux, directrice générale, Réseau Alternatif et Communautaire des organismes en santé mentale de l'île de Montréal (RACOR)
- ▶ Sylvie de la Boissière, directrice générale, Association IRIS

Nous souhaitons également remercier chacun et chacune des participant.e.s qui ont répondu aux questionnaires malgré un horaire chargé et des conditions difficiles. Nous espérons que les données issues de ce projet représentent bien leur réalité et inspireront des pistes de solutions concrètes afin de favoriser leur santé psychologique au travail.

Finalement, nous souhaitons remercier le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada pour l'octroi d'une subvention de recherche ayant rendu possible la présente étude.

## Table des matières

|   |    |
|---|----|
| Remerciements.....  | 3  |
| Table des matières .....  | 4  |
| Sommaire exécutif.....  | 5  |
| Introduction.....   | 7  |
| Devis de recherche .....  | 9  |
| Comité de recherche.....  | 9  |
| Méthodes de recrutement.....  | 9  |
| Instruments de mesure .....   | 9  |
| Analyses .....  | 11 |
| Résultats .....   | 13 |
| Description des échantillons .....  | 13 |
| Résultats santé psychologique – Vue d’ensemble .....  | 18 |
| Résultats détaillés de la santé psychologique .....   | 19 |
| Le bien-être psychologique et l’épuisement professionnel.....   | 19 |
| Variables en lien avec la pandémie de la COVID-19.....  | 23 |
| Télétravail .....   | 23 |
| Le stress lié à la COVID-19.....  | 25 |
| Le sentiment de sécurité au travail.....  | 26 |
| Résultats demandes et ressources – Vue d’ensemble .....   | 28 |
| Résultats détaillés des demandes et des ressources.....   | 29 |
| Les ressources .....  | 29 |
| Les demandes .....  | 36 |
| Caractéristiques du travail étant le plus liées à la santé psychologique des<br>travailleur.euse.s communautaires ..... | 46 |
| Résumé des principaux résultats .....   | 48 |
| Et maintenant, que faire de ces résultats? .....  | 50 |
| Pistes de solutions trouvées par des travailleur.euse.s communautaires .....  | 52 |
| Conclusion.....   | 54 |
| Différentes ressources .....  | 55 |
| Annexe 1 – Analyses de régressions multiples.....   | 56 |
| Références.....   | 60 |
| Pour nous joindre.....  | 62 |

## Sommaire exécutif

Ce rapport présente les résultats d'une grande enquête québécoise au sujet de la santé psychologique des travailleur.euse.s communautaires lors de la pandémie de la COVID-19. Des travailleur.euse.s communautaires ont répondu à des questionnaires en ligne suite à la première vague de la pandémie (juillet à septembre 2020) ainsi qu'au cours de la deuxième vague (janvier à mars 2021). Leurs résultats ont pu être comparés à ceux d'une étude s'étant déroulée tout juste avant le début de la pandémie (novembre 2019 à janvier 2020). Les résultats indiquent d'abord que le bien-être psychologique a diminué graduellement depuis le début de la pandémie, alors que l'épuisement professionnel a connu une hausse progressive et significative. Le stress lié à la COVID-19 s'est révélé être une demande importante pour les travailleur.euse.s communautaires, en plus de s'ajouter aux autres demandes rencontrées dans le cadre de leur travail, qui elles sont demeurées plutôt stables et élevées. De plus, certaines ressources importantes, telles que le sens du travail et l'utilisation de ses forces au travail, ont diminué depuis le début de la pandémie.

Les directeur.trice.s d'organismes de même que les personnes s'identifiant comme femmes<sup>1</sup> ont obtenu des scores plus élevés pour l'épuisement professionnel ainsi que pour certaines demandes y étant reliées (ex. : surinvestissement, charge de travail, stress lié à la COVID-19). De plus, les employé.e.s travaillant au sein de plus grands organismes (plus de 20 employé.e.s), ont obtenu des scores plus faibles pour trois ressources différentes, soit l'autonomie, la participation et le soutien reçu de la part du ou de la superviseur.e. Le télétravail a été adopté par environ la moitié des répondant.e.s. L'appréciation de ce mode de travail demeure mitigée : il a été très apprécié par certain.e.s, mais moins par d'autres. Par ailleurs, la grande majorité des répondant.e.s ont indiqué s'ennuyer des contacts réguliers avec leurs collègues et leurs utilisateur.trice.s de service.

En somme, alors que leur situation était déjà précaire avant la pandémie, les travailleur.euse.s communautaires se retrouvent présentement en situation de vulnérabilité. Il est essentiel de mettre en place des interventions à différents niveaux (individuel, groupal, organisationnel, sociétal), afin de favoriser leur santé

---

<sup>1</sup> Ce résultat est à interpréter avec prudence puisque les deux échantillons comptaient très peu de personnes s'identifiant comme homme ou non-binaire (moins de 20%)

psychologique au travail. Nous espérons que ce rapport permettra d'inspirer des pistes d'action en ce sens.

## Introduction

La pandémie de la COVID-19 a affecté considérablement la santé physique, la santé psychologique et la qualité de vie des individus (Hamouche, 2020; Holmes et al., 2020). Les employé.e.s travaillant au sein d'organismes communautaires œuvrant dans le domaine de la santé et des services sociaux (aussi appelé.e.s travailleur.euse.s communautaires) se sont retrouvé.e.s en première ligne afin de venir en aide aux nombreux individus affectés psychologiquement (ex. anxiété), socialement (ex. isolement), ou économiquement (ex. perte de revenu) par la pandémie.

Véritable filet social de notre société, les travailleur.euse.s communautaires jouent un rôle essentiel puisqu'ils et elles permettent de combler plusieurs besoins spécifiques de la population qui ne peuvent être répondus par les services publics et privés (Chevalier, 2011; Didier et al., 2005). Par ailleurs, avant même le début de la pandémie, ces dernier.ère.s notaient déjà une augmentation et une complexification des demandes reçues, combinées à des conditions de travail parfois précaires et un manque de ressources constant (Meunier et al., 2020; Chevalier, 2011). Une étude précédente réalisée par notre équipe de recherche quelques semaines avant le début de la pandémie indique d'ailleurs **qu'un.e travailleur.euse communautaire sur cinq** souffrait déjà d'épuisement professionnel (Meunier et al., 2020).

À cette situation déjà précaire dans les organismes communautaires sont venues s'ajouter de nouvelles demandes liées à la crise de la COVID-19. En effet, en plus de connaître une hausse des demandes reçues, les organismes communautaires ont dû réinventer rapidement leur approche d'intervention psychosociale ainsi que les services qu'ils offrent pour que ceux-ci soient accessibles à distance ou en respect avec les nombreuses règles sanitaires en vigueur. Il est fort probable que ces bouleversements aient affecté la santé psychologique des travailleur.euse.s communautaires, et par le fait même leur capacité à répondre aux nombreuses demandes de leurs utilisateur.trice.s de services. Dans cette optique, la présente étude cherche à documenter cette situation en réalisant les objectifs suivants :

1. Mesurer la santé psychologique des employé.e.s travaillant au sein d'organismes communautaires, dans le contexte de la pandémie de la COVID-19;
2. Identifier les principaux facteurs favorisant (ressources) ou nuisant (demandes) à la santé psychologique de ces employé.e.s;

3. Comparer les scores de santé psychologiques obtenus à ceux d'une étude effectuée avant le début de la pandémie;
4. Distinguer les employé.e.s présentant davantage de problèmes de santé psychologiques au travail en fonction de leurs caractéristiques personnelles (ex. genre, âge) ou professionnelles (ex. statut d'emploi, type d'organisme, ancienneté);
5. Identifier des avenues d'interventions pour favoriser la santé psychologique de ces employé.e.s.

Afin de réaliser ces objectifs, un partenariat a été établi avec le Réseau alternatif et communautaire des organismes en santé mentale de l'île de Montréal (RACOR), un regroupement de plus de 95 organismes communautaires qui œuvrent dans le secteur de la santé et des services sociaux sur l'île de Montréal. Des travailleur.euse.s communautaires ont été invité.e.s à répondre à deux questionnaires qui ont été mis en ligne suite à la première (juin à septembre 2020) et la deuxième vague (janvier à mars 2021) de la pandémie. Les pages suivantes présentent d'abord la méthodologie qui a été utilisée afin de réaliser cette étude. Par la suite, les résultats obtenus suite aux deux collectes de données sont présentés et comparés à ceux obtenus lors d'une étude effectuée avant le début de la crise de la COVID-19 (nommée ci-après Étude pré-pandémie). Ces résultats permettent d'obtenir un portrait plus actuel et récent de la santé psychologique des travailleur.euse.s du milieu communautaire. Ils permettent aussi d'identifier les demandes et les ressources ayant un impact sur l'épuisement professionnel et le bien-être psychologique au travail. Finalement, le rapport se conclut par une synthèse des résultats ainsi que des pistes de recommandations et d'intervention afin de favoriser la santé psychologique des travailleur.euse.s communautaires.

## **Méthodologie**

### **Devis de recherche**

Un devis quantitatif longitudinal a été utilisé pour réaliser ce projet. Dans un premier temps, 527 travailleur.euse.s communautaires ont répondu à un questionnaire en ligne suite à la première vague de la COVID-19 (Étude 1<sup>ère</sup> vague - juin à septembre 2020). Ensuite, afin de tenir compte de l'évolution de la situation, 469 travailleur.euse.s ont répondu au même questionnaire lors de la deuxième vague de la COVID-19 (Étude 2<sup>ème</sup> vague - janvier à mars 2021). Ces données ont pu être comparées à celles obtenues lors d'un projet de recherche similaire ayant eu lieu tout juste avant le début de la pandémie (Étude pré-pandémie - voir Meunier et al., 2020). En effet, plusieurs participant.e.s de l'Étude pré-pandémie ont également répondu aux questionnaires de l'Étude 1<sup>ère</sup> vague (n=245) et de l'Étude 2<sup>ème</sup> vague (n=134).

### **Comité de recherche**

Un comité de recherche composé de chercheur.euse.s universitaires et de représentantes du milieu communautaire a été formé afin de : 1) valider les questionnaires; et 2) discuter des résultats obtenus, de leur interprétation et des implications pour la recherche et la pratique.

### **Méthodes de recrutement**

Différentes méthodes de recrutement ont été utilisées pour recruter les participants. Tout d'abord, les travailleur.euse.s ayant participé à l'Étude pré-pandémie et ayant mentionné vouloir être recontacté.e.s pour de futures recherches ont été contacté.e.s par courriel. Par ailleurs, dans le but d'obtenir le portrait le plus représentatif possible, de nouveaux.elles participants.e.s ont également été recruté.e.s en utilisant les méthodes suivantes :

- ▶ Annonces diffusées via l'infolettre du RACOR et quelques groupes Facebook (Intervenants.es psychosociaux Montréal) ;
- ▶ Annonces envoyées par courriels à tous les organismes membres du RACOR (95 organismes) ;
- ▶ Annonces diffusées sur la page Facebook du Laboratoire de Recherche sur la Santé au Travail.

### **Instruments de mesure**

Pour les deux études, un questionnaire auto rapporté en ligne d'une durée approximative de 30 minutes a été utilisé afin de mesurer le bien-être et la

détresse psychologique au travail (opérationnalisée en termes d'épuisement professionnel), ainsi que les différentes demandes et ressources présentes dans le milieu de travail. Les demandes se définissent comme tout aspect du travail qui requière un effort physique ou mental et qui aurait un coût pour l'individu au niveau psychologique ou physique (Demerouti et al., 2001). Pour leur part, les ressources se définissent comme tout aspect social, physique ou psychologique du travail qui permet à l'employé.e de mener efficacement ses tâches, de réduire les coûts physiques et psychologiques des demandes de son travail ainsi que de stimuler son développement (Bakker et Demerouti, 2007). Les demandes et les ressources mesurées dans la présente étude ont été sélectionnées à partir des résultats obtenus lors de l'Étude pré-pandémie (voir tableaux 1 et 2 ; Giroux et al., soumis ; Meunier et al., 2020). Les échelles validées suivantes ont été utilisées afin de composer les questionnaires :

- ▶ Indice de Bien-être Psychologique au Travail (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012) ;
- ▶ Version française du Shirom-Melamed Burnout Measure (Sassi & Neveu, 2010) ;
- ▶ Questionnaire sur les Ressources et Contraintes Professionnelles (Lequeur et al., 2013) ;
- ▶ Sous-échelle Entreprise de l'Échelle de Reconnaissance au Travail (Fall, 2015) ;
- ▶ Version écourtée de l'Échelle d'Utilisation des Forces au Travail (Forest et al., 2012) ;
- ▶ Version française du Work and Meaning Inventory (WAMI) – Sens du travail (Steger et al, 2012);
- ▶ Sous-échelle du surinvestissement du Questionnaire du Déséquilibre Efforts/Récompenses (Niedhammer et al., 2000).

Des questions ont également été développées à partir des résultats d'une étude qualitative au sujet des demandes et des ressources influençant la santé psychologique des travailleur.euse.s communautaires (Giroux et al., soumis). Ces questions visaient à mesurer la culpabilité au travail, une demande importante pour laquelle aucun questionnaire validé n'était disponible. Des questions ont aussi été développées sur la négligence de soi au travail, une variable souvent mentionnée lors de nos discussions avec divers acteur.trice.s du milieu communautaire. Le télétravail ayant été très présent durant la pandémie a également été mesuré en adaptant une échelle de mesure existante (Green,

2019). Finalement, une question ouverte a permis de recueillir les commentaires qualitatifs des travailleur.euse.s et ainsi mieux interpréter les résultats quantitatifs.

## **Analyses**

Des statistiques descriptives (moyenne, fréquence) ont d'abord été effectuées afin de caractériser la santé psychologique des travailleur.euse.s communautaires, ainsi que les différentes ressources et demandes y étant reliées. Pour toutes ces variables, des Tests-T pairés ont été réalisés afin de vérifier les différences de moyennes entre les résultats obtenus et ceux de l'Étude pré-pandémie. Dans la section portant sur les résultats, une étoile indique la présence d'une différence statistiquement significative entre l'Étude 1<sup>ère</sup> vague ainsi que l'Étude 2<sup>ème</sup> vague et l'Étude pré-pandémie. Afin de faciliter l'interprétation, tous les scores obtenus ont été convertis sur une échelle en 10 points. Par la suite, des analyses de variance ont été effectuées afin d'examiner si la santé psychologique ainsi que les ressources et les demandes mesurées variaient selon la catégorie d'emploi (directeur.trice.s ou employé.e.s), le genre (homme ou femme) et la taille de l'organisme. Des analyses de corrélations ont également permis de vérifier les liens entre nos variables d'intérêt, l'âge et l'ancienneté. Lorsque des relations significatives ont été trouvées, celles-ci sont décrites dans la section dédiée à la variable concernée. Finalement, des analyses de régressions multiples ont été effectuées afin d'identifier les demandes et les ressources étant le plus liées au bien-être psychologique et à l'épuisement professionnel.

**Tableau 1. Principales demandes influençant la santé psychologique des travailleur.euse.s communautaires**

|  |  |
|--|--|
| <b>Charge quantitative</b>                   | Quantité de travail à accomplir  |
| <b>Charge émotionnelle</b>                   | Tâches qui demandent une forte implication émotionnelle  |
| <b>Culpabilité au travail</b>                | Sentiment de ne pas en faire assez pour ses collègues, son organisme ou encore ses utilisateur.trices.s de service |
| <b>Surinvestissement</b>                     | Surengagement au travail caractérisé par une difficulté à décrocher  |
| <b>Insécurité d'emploi</b>                   | Insécurité quant au fait de conserver son emploi   |
| <b>Insatisfaction envers la rémunération</b> | Perception d'avoir un salaire insuffisant ou inéquitable   |

**Tableau 2. Principales ressources influençant la santé psychologique des travailleur.euse.s communautaires**

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Soutien des collègues</b>          | Relation harmonieuse avec les collègues et possibilité d'obtenir leur soutien au besoin        |
| <b>Soutien du.de la superviseur.e</b> | Relation harmonieuse avec le.la superviseur.e et possibilité d'obtenir son soutien au besoin   |
| <b>Sens au travail</b>                | Sentiment d'occuper un travail qui a du sens, qui fait une différence dans le monde            |
| <b>Utilisation des forces</b>         | Utilisation fréquente de ses principales forces dans le cadre de son travail                   |
| <b>Autonomie et flexibilité</b>       | Autonomie, flexibilité et liberté dans l'exécution de ses tâches                               |
| <b>Participation aux décisions</b>    | Possibilité de donner son opinion et de participer aux décisions prises au sein de l'organisme |
| <b>Développement professionnel</b>    | Possibilités de formation continue ou de développement professionnel                           |

## Résultats

### *Description des échantillons*

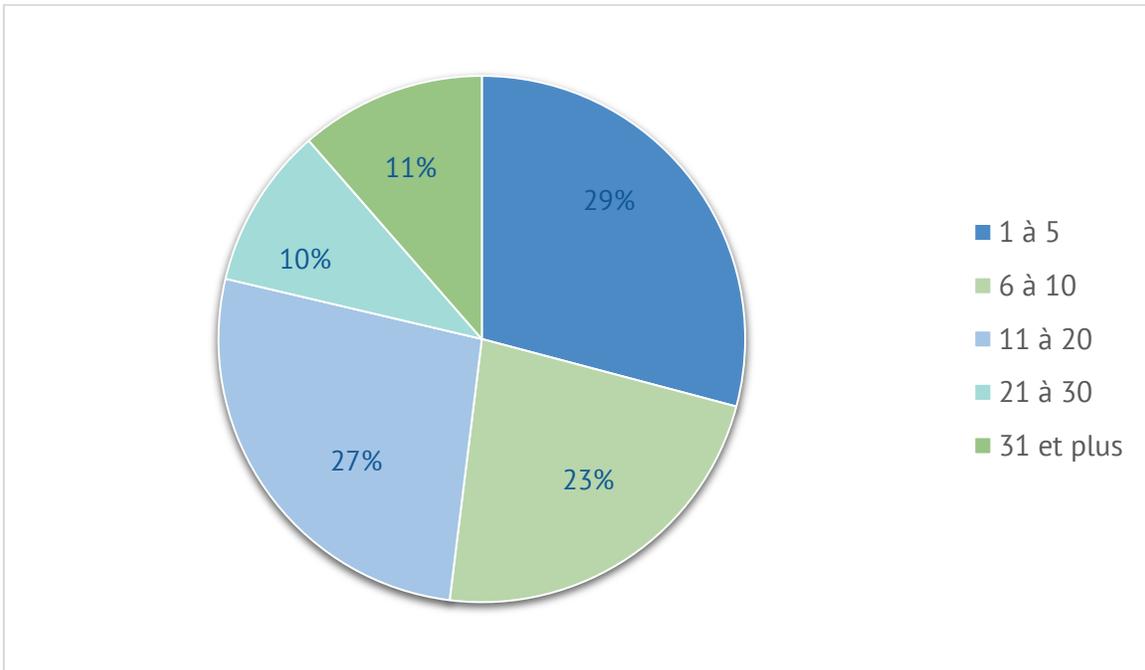
Tel que présenté au Tableau 1, la majorité des participant.e.s s'identifiait comme femmes et était âgé.e.s entre 20 et 70 ans. De façon similaire à l'échantillon de l'Étude pré-pandémie (Meunier et al., 2020), les participant.e.s possédaient en majorité un diplôme d'études universitaires ou collégiales et occupaient des postes d'intervenant.e ou d'animateur.trice. Par ailleurs, les échantillons des deux collectes de données durant la pandémie comptaient un plus grand pourcentage de directeur.trice.s d'organismes que celui de l'Étude pré-pandémie, (39% et 36% vs. 32%). Finalement, un faible pourcentage de répondant.e.s occupaient un poste comme employé.e de soutien ou travaillaient à titre de contractuel.elle.s (catégorie autre). Étant donné le faible nombre de participant.e.s dans ces dernières catégories, deux grandes catégories d'emploi ont été créées afin d'effectuer les analyses intergroupes, soit les directeur.trice.s et les autres employé.e.s.

**Tableau 3. Variables sociodémographiques**

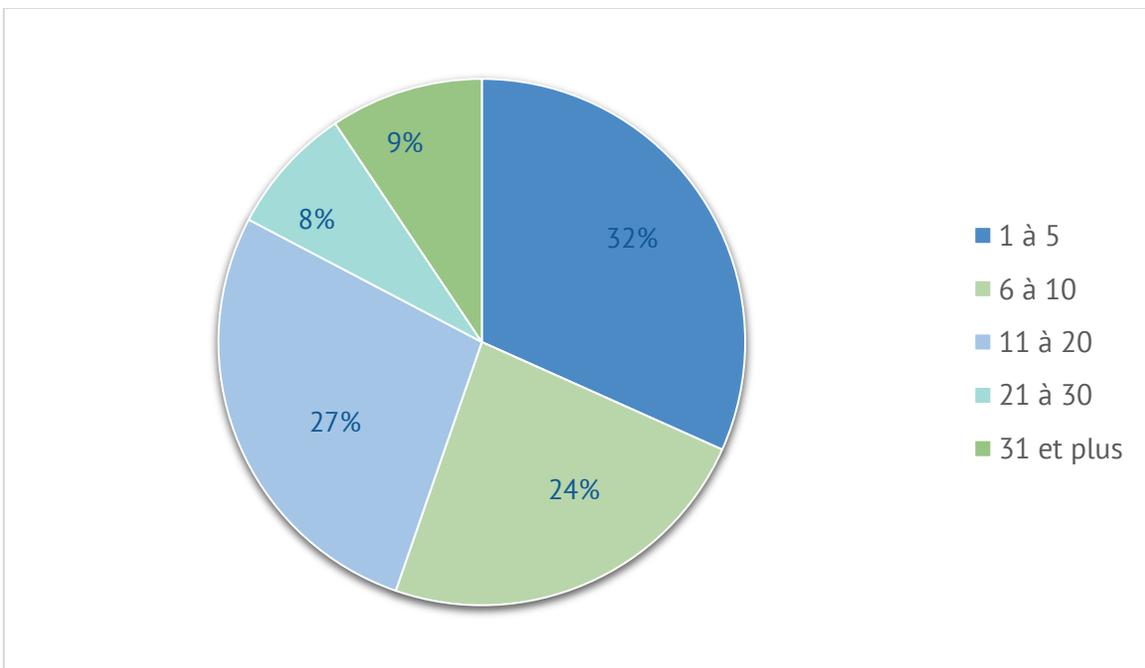
| Variables                  | Étude 1ère vague (n=527)   | Étude 2ème vague (n=469)   |
|----------------------------|--|--|
| <b>Genre</b>               | Femmes : 80,3%<br>Hommes : 18,5%<br>Personnes non-binaires : 1,3%  | Femmes : 87,2%<br>Hommes : 11,2%<br>Personnes non-binaires : 1%  |
| <b>Âge</b>                 | Minimum : 20 ans<br>Maximum : 72 ans<br>Moyenne : 39,5 ans   | Minimum : 21 ans<br>Maximum : 69 ans<br>Moyenne : 40,8 ans   |
| <b>Catégories d'emploi</b> | Directeur.trice.s : 39,3%<br>Intervenant.e.s /animateur.trice.s : 46,9%<br>Employé.e.s de soutien : 5,8%<br>Autres : 8%  | Directeur.trice.s : 36,7%<br>Intervenant.e.s /animateur.trice.s : 51%<br>Employé.e.s de soutien : 5,8%<br>Autres : 6,6%  |
| <b>Scolarité</b>           | Diplôme universitaire : 70,2%<br>Diplôme d'études collégiales : 23%<br>Diplôme d'études professionnelles : 3%<br>Diplôme d'études secondaires : 2,6%<br>Sans diplôme d'études secondaires : 1,3% | Diplôme universitaire : 65,3%<br>Diplôme d'études collégiales : 27,6%<br>Diplôme d'études professionnelles : 3,6%<br>Diplôme d'études secondaires : 3,1%<br>Sans diplôme d'études secondaires : 0,5% |

En ce qui concerne la taille des organismes, la majorité des répondant.e.s travaillaient dans des petits organismes de moins de 10 employé.e.s. De plus, environ un quart des participant.e.s travaillaient dans des organismes de taille moyenne (11-20 employé.e.s) et un autre quart dans des organismes de plus grande taille (21 employé.e.s et plus) – voir graphiques 1 et 2 pour plus de détails.

**Graphique 1. Répartition des participant.e.s de l'Étude 1<sup>ère</sup> vague selon la taille de l'organisme**

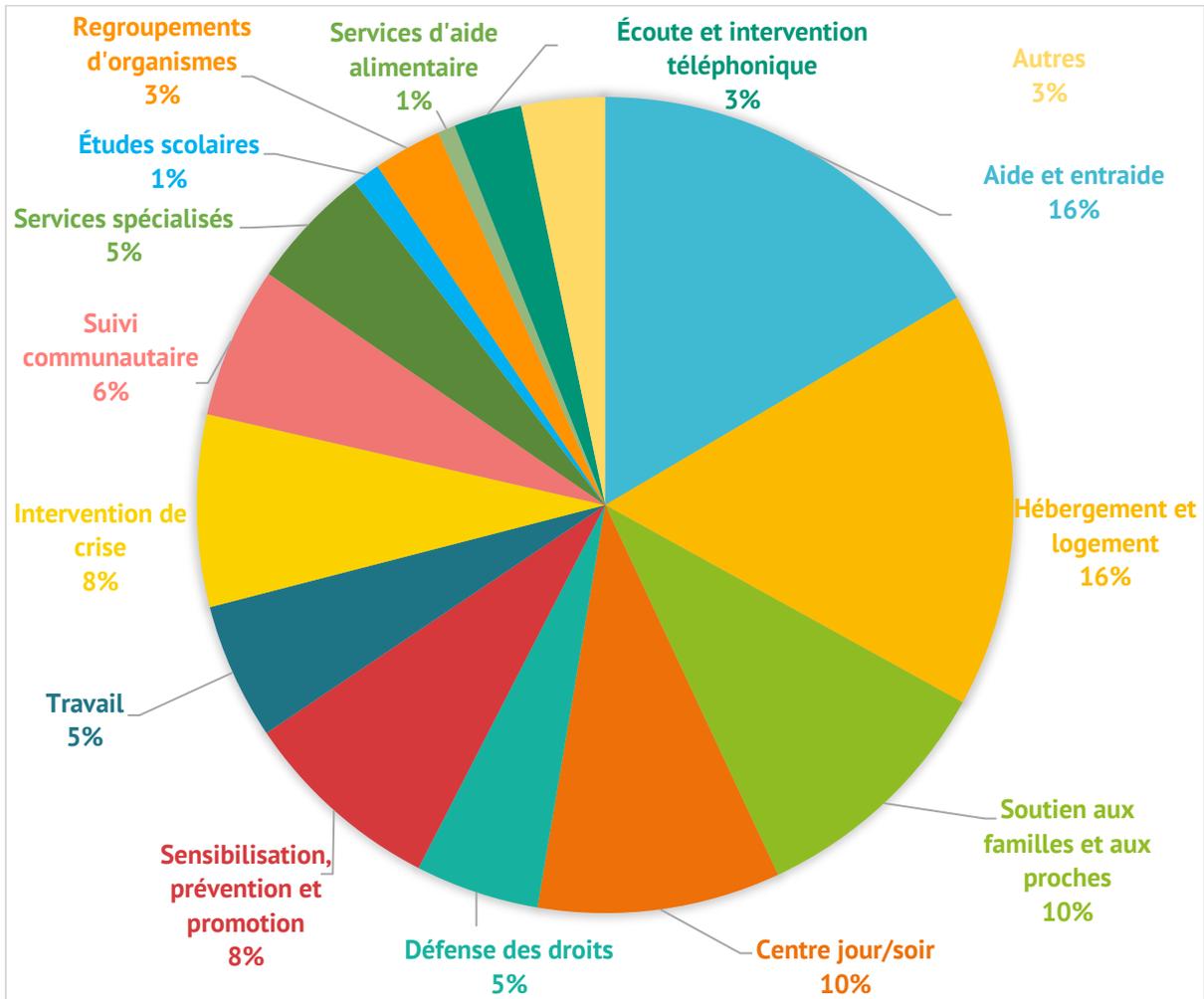


**Graphique 2. Répartition des participant.e.s de l'Étude 2<sup>ème</sup> vague selon la taille de l'organisme**

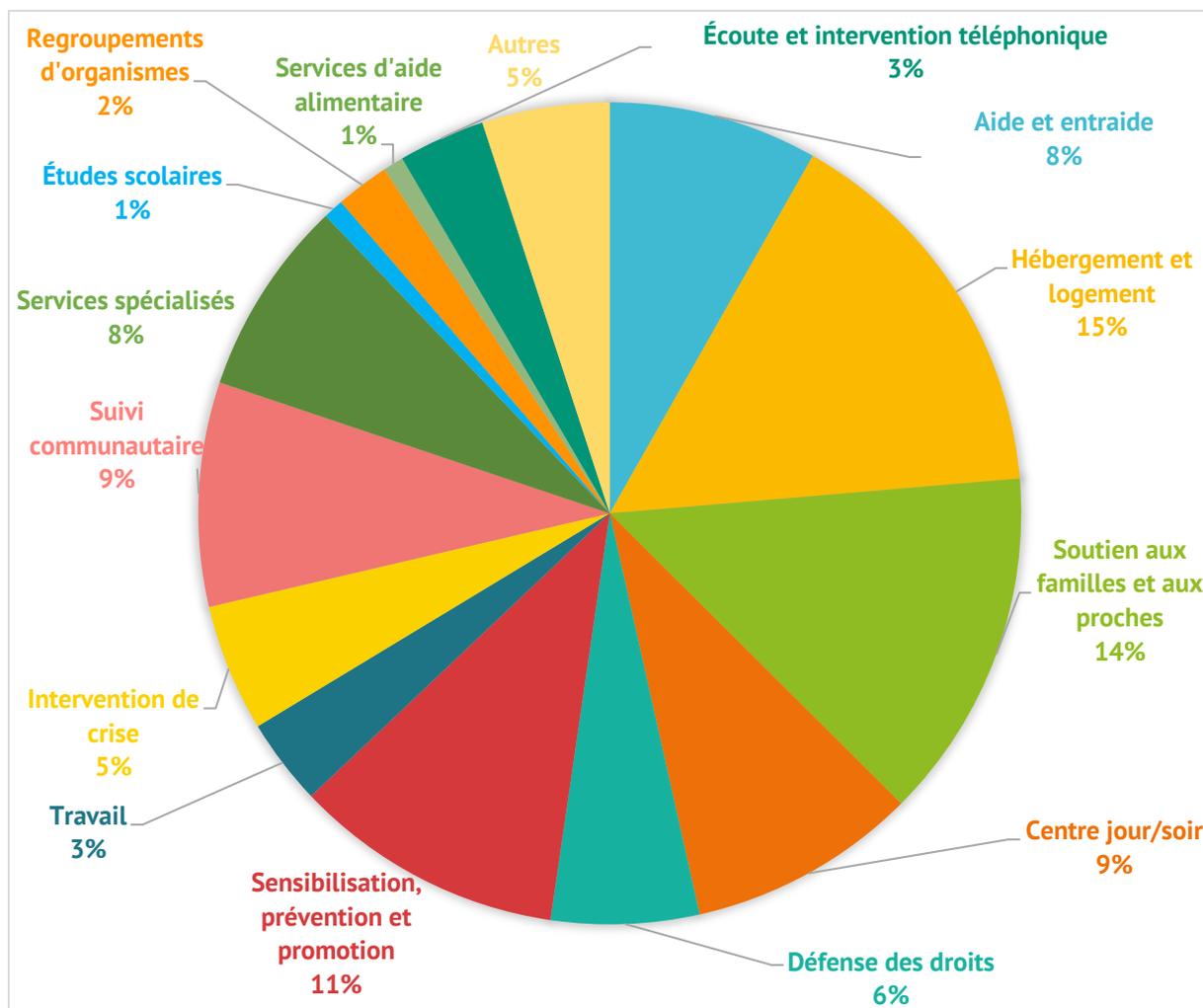


Finalement, la majorité des répondant.e.s provenaient d'organismes qui étaient établis dans la communauté métropolitaine de Montréal (Montréal, Laval et Montérégie) : Étude 1<sup>ère</sup> vague = 69,3% ; Étude 2<sup>ème</sup> vague = 60,9%. Les travailleur.euse.s sondé.e.s provenaient majoritairement d'organismes oeuvrant dans le domaine de la santé et de services sociaux (Étude 1<sup>ère</sup> vague = 83% ; Étude 2<sup>e</sup> vague = 82,2%). Cependant, d'autres services communautaires étaient représentés : les regroupements d'organismes, l'environnement et le développement durable, la participation citoyenne et l'économie sociale. Parmi les organismes œuvrant en santé et services sociaux, les secteurs d'activités les plus représentés étaient : l'aide et l'entraide, l'hébergement, le soutien aux familles et aux proches, les centres de jour et soir, le suivi communautaire, la sensibilisation, prévention et promotion ainsi que la défense des droits. D'autres secteurs d'activités étaient également représentés comme : les services d'aide alimentaire et les services spécialisés (ex. toxicomanie, violence conjugale, loisirs adaptés, réinsertion sociale). Les graphiques 3 et 4 présentent les différents secteurs d'activités des participant.e.s.

**Graphique 3. Répartition des participant.e.s de l'Étude 1<sup>ère</sup> vague selon les secteurs d'activités**



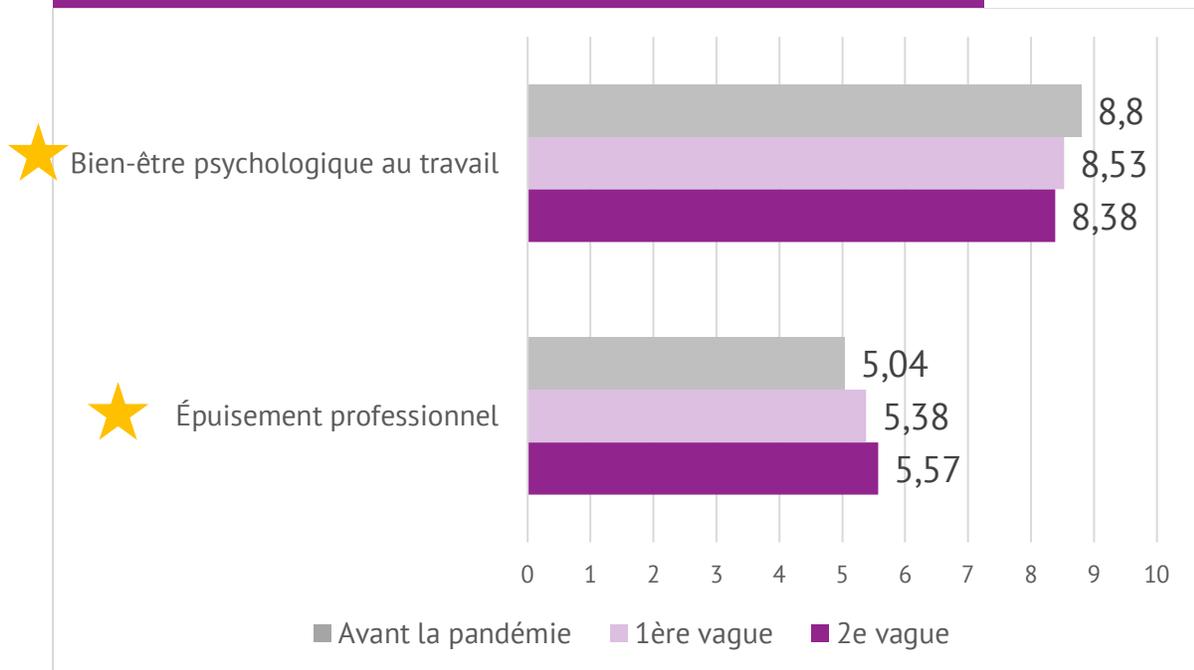
**Graphique 4. Répartition des participant.e.s de l'Étude 2<sup>e</sup> vague selon les secteurs d'activités**



### Résultats santé psychologique – Vue d’ensemble

Les résultats ci-dessous portent sur le bien-être psychologique au travail et l’épuisement professionnel des participant.e.s sondé.e.s. Dans un premier temps, on constate que le score global de bien-être psychologique au travail a graduellement diminué depuis le début de la pandémie, alors que le score global d’épuisement professionnel a augmenté progressivement. Les différences entre les scores obtenus lors de l’Étude 1<sup>ère</sup> vague ainsi que l’Étude 2<sup>ème</sup> vague et ceux obtenus lors de l’Étude pré-pandémie sont statistiquement significatives. Chacune de ces deux variables de santé psychologique est examinée plus en détail dans les pages suivantes.

#### Indicateurs de santé psychologique

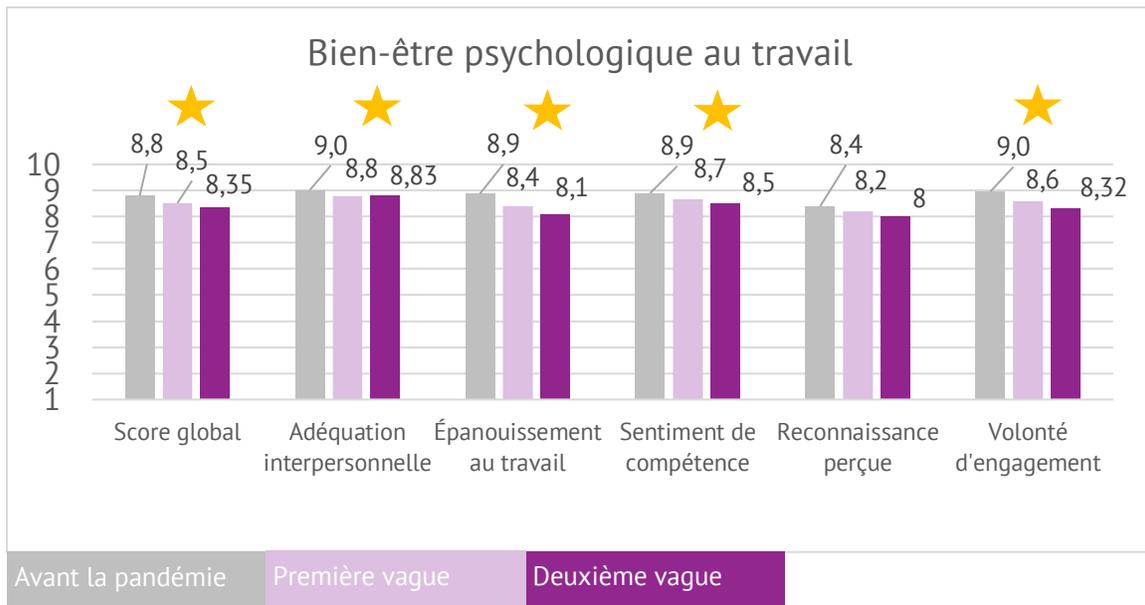


## Résultats détaillés de la santé psychologique

### Le bien-être psychologique et l'épuisement professionnel

Le **bien-être psychologique au travail** représente l'expérience positive subjective des individus au travail. Il comprend 5 dimensions :

- ▶ **Adéquation interpersonnelle** « Je m'entends bien avec les gens à mon travail. »
- ▶ **Épanouissement au travail** « J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail. »
- ▶ **Sentiment de compétence** « Je me sens efficace et compétent dans mon travail. »
- ▶ **Reconnaissance perçue** « Je sais que les gens croient aux projets sur lesquels je travaille. »
- ▶ **Volonté d'engagement** « J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail. »



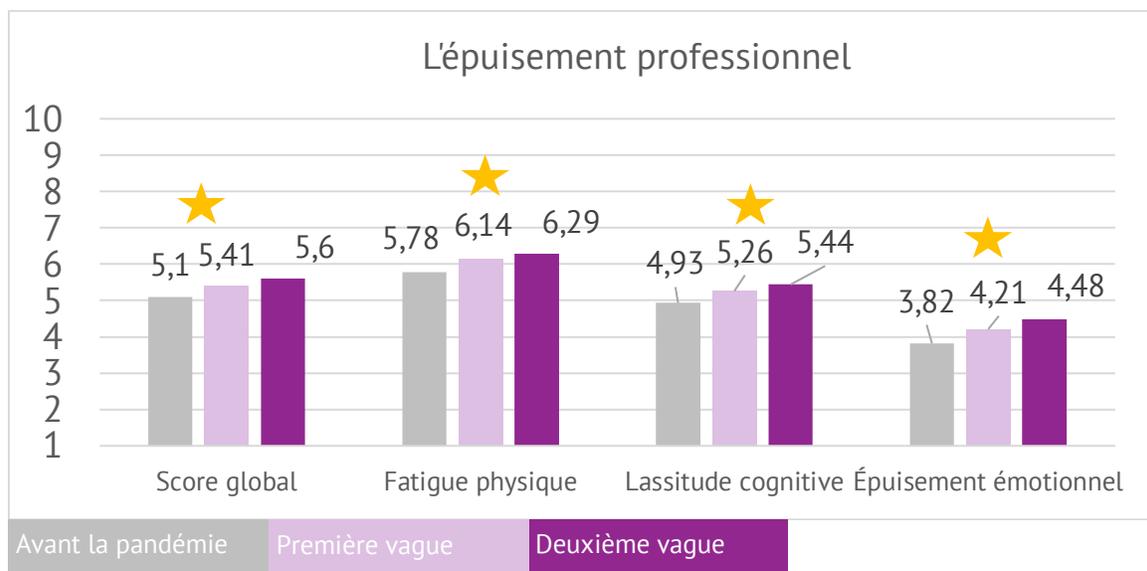
Le niveau de bien-être psychologique au travail des travailleur.euse.s communautaires a légèrement diminué depuis le début de la pandémie de la COVID-19. En effet, lors de l'Étude 1<sup>ère</sup> vague, on remarque que le score global ainsi que ceux de 4 des 5 sous-dimensions de bien-être psychologique au travail ont diminué (adéquation interpersonnelle, épanouissement au travail, sentiment de compétence et volonté d'engagement). En ce qui concerne l'Étude 2<sup>ème</sup> vague,

on voit encore une légère diminution de certaines dimensions du bien-être. En effet, l'épanouissement, le sentiment de compétence et l'engagement ont à nouveau diminué de manière significative. Seule la dimension de la reconnaissance au travail ne semble avoir connu de diminution significative durant la pandémie. Cependant, nous pouvons constater que le bien-être psychologique au travail reste tout de même assez élevé, si on compare ce résultat avec ceux d'autres études ayant utilisé cette échelle (ex. score moyen obtenu dans une autre étude = 8,2/10; Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012).

En ce qui concerne les différences entre les participant.e.s, dans l'Étude 1<sup>ère</sup> vague, les analyses de variance montre que le bien-être psychologique était **légèrement plus élevé chez les employé.e.s de très petits organismes (1 à 5 employés.es; 8,76/10) que chez les employé.e.s de plus grands organismes (20 employés.es et plus; 8,34/10)**. Pour ce qui est de l'Étude 2<sup>e</sup> vague, on constate que le bien-être psychologique au travail était **légèrement plus élevé chez les directeur.trice.s d'organismes communautaires que chez les employé.e.s (8,62/10 vs. 8,34/10)**.

De son côté, **l'épuisement professionnel** représente « un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail » (OMS, 2019). Il comprend 3 sous-dimensions :

- ◆ **Fatigue physique** « Je me sens physiquement vidé.e ».
- ◆ **Lassitude cognitive** « J'ai du mal à me concentrer ».
- ◆ **Épuisement émotionnel** « Je sens que je ne peux pas m'investir émotionnellement avec mes collègues et/ou mes utilisateur.trice.s de service».

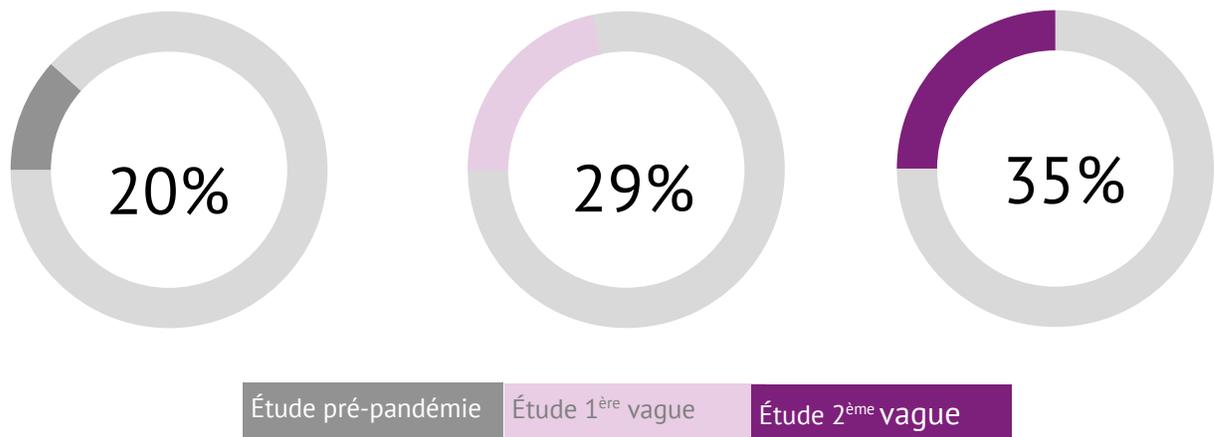


Le niveau d'épuisement professionnel chez les travailleur.euse.s communautaires a significativement augmenté depuis le début de la pandémie de la COVID-19. Le score global ainsi que toutes les sous-dimensions de l'épuisement professionnel ont augmenté de manière significative dans les deux études menées pendant la pandémie.

### Incidence d'épuisement professionnel

L'incidence d'épuisement professionnel, c'est-à-dire le pourcentage de personnes qui vivent de l'épuisement professionnel parmi les participant.e.s sondé.e.s (score  $\geq 6,3$  ; Gerber et al., 2018), a augmenté tout au long de la pandémie. En effet, alors qu'avant la pandémie, l'épuisement professionnel concernait 20% des employé.e.s, ce pourcentage s'est élevé à 29% suite à la 1<sup>ère</sup> vague et à 35% lors de la 2<sup>ème</sup>. **Ainsi, durant la 2<sup>ème</sup> vague de la pandémie, dans un organisme employant 10 personnes, en moyenne un peu plus de 3 employé.e.s atteignaient le seuil nécessaire pour être considéré.e.s comme étant en épuisement professionnel.**

**Graphique 5. Pourcentage de participant.e.s considéré.e.s comme étant en épuisement professionnel lors de l'Étude pré-pandémie, l'Étude 1<sup>ère</sup> vague et l'Étude 2<sup>ème</sup> vague**



De plus, en suivant les mêmes participants ayant complété l'Étude pré-pandémie et l'Étude 2<sup>ème</sup> vague un an plus tard (n=134), on constate que 14,3% des travailleur.euse.s (un peu plus de 1 personne sur 10) étaient déjà épuisé.e.s avant la pandémie et le sont demeuré.e.s un peu plus d'un an plus tard. Par ailleurs, 19,5% des participant.e.s qui n'étaient pas épuisé.e.s avant la pandémie, le sont devenu.e.s en cours de route. Ainsi, au total, 34% des participant.e.s sont

devenu.e.s ou sont resté.e.s épuisé.e.s, alors que seulement 4,5% des participant.e.s ont sorti de leur état d'épuisement professionnel durant cette même période. Il est à noter que 62% des participant.e.s n'étaient pas en épuisement ni avant, ni pendant la pandémie. Néanmoins, ces résultats indiquent que de plus en plus de travailleur.euse.s vivent de l'épuisement professionnel et qu'il demeure plus que jamais important d'identifier des facteurs pouvant aider à le réduire, tout en conservant les éléments de bien-être élevés qui peuvent être un atout pour le milieu communautaire.

### Qui sont les travailleur.euse.s épuisé.e.s ?

Étant donné sa forte incidence, l'épuisement est plutôt répandu au sein de l'échantillon et il est difficile de caractériser précisément les travailleur.euse.s épuisé.e.s. En effet, l'incidence d'épuisement professionnel ne varie pas significativement en fonction de l'âge, de l'ancienneté et de la taille de l'organisme, ce qui signifie que les travailleurs.euse.s épuisés.es sont réparties de façon assez similaire dans les différents groupes d'âge, les niveaux d'ancienneté et les organismes de différentes tailles. En ce qui concerne les catégories d'emploi, on remarque que **l'épuisement est légèrement plus élevé chez les directeur.trice.s d'organismes communautaires que chez les employé.e.s (5,60/10 vs 5,23/10)**. En effet, certaines demandes semblent être plus problématiques et avoir un plus grand impact chez ce groupe d'emploi (voir p. 37, 39, 41). Cependant, cette différence est uniquement significative lors de l'Étude 1<sup>ère</sup> vague. Les proportions de directeur.trice.s et d'employé.e.s qui sont épuisé.e.s redeviennent similaires dans le cas de l'Étude 2<sup>ème</sup> vague. Finalement, les **personnes s'identifiant comme femmes sont significativement plus nombreuses à être devenues ou demeurées épuisées (39%) que celles s'identifiant comme hommes (11%)**. Vu le très petit nombre d'hommes au sein de l'échantillon (n=18), ce résultat est à considérer avec prudence.

### *Variables en lien avec la pandémie de la COVID-19*

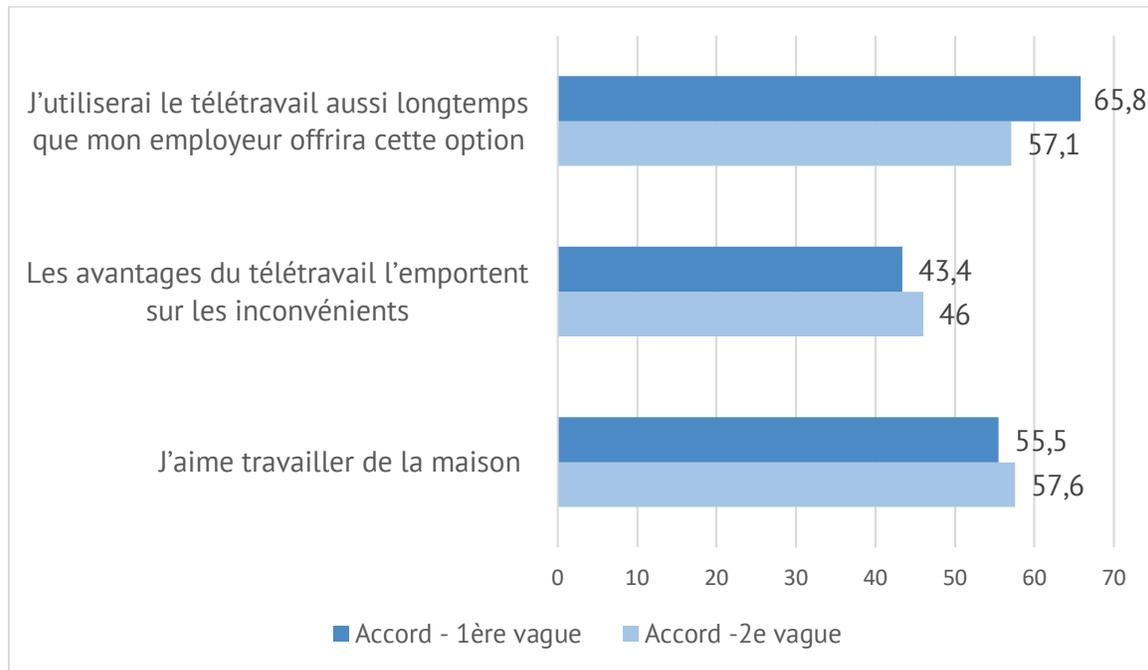
Cette section du rapport présente les résultats relatifs à différentes variables plus spécifiques au contexte de la COVID-19, soit l'appréciation du télétravail, le stress lié à la COVID-19, ainsi que le sentiment de sécurité dans l'environnement de travail.

#### Télétravail

La grande majorité des travailleur.euse.s communautaires ayant participé aux deux études n'effectuait pas de télétravail avant la pandémie (Étude 1<sup>ère</sup> vague : 79% ; Étude 2<sup>ème</sup> vague : 84,8%). Toutefois, les différentes mesures sanitaires mises en place par le gouvernement du Québec ont amené une certaine proportion d'entre eux.elles à adopter rapidement ce mode de travail. En effet, environ la moitié des répondant.e.s faisaient du télétravail (Étude 1<sup>ère</sup> vague = 56% ; Étude 2<sup>ème</sup> vague = 64,4%) au moment des études. De plus, certain.e.s participant.e.s combinaient à la fois le travail en présentiel et le télétravail (Étude 1<sup>ère</sup> vague = 46,5% ; Étude 2<sup>ème</sup> vague = 49,5%). Il y avait donc une partie non négligeable de notre échantillon qui étaient des travailleur.euse.s de première ligne et qui devaient se présenter au travail malgré la situation.

La graphique 5 présente quelques données concernant l'appréciation du télétravail par les employé.e.s sondé.e.s. Les résultats indiquent d'abord que le télétravail semble globalement bien accepté par les répondant.e.s. En effet, une majorité de participant.e.s sont en accord avec les énoncés « J'utiliserai le télétravail aussi longtemps que mon employeur offrira cette option » et « J'aime travailler de la maison ». Une analyse qualitative des propos recueillis à la question ouverte présentée à la fin du questionnaire appuie également ce constat. Des participant.e.s nous ont mentionné aimer le télétravail et vouloir conserver le travail à distance même après la pandémie. Certain.e.s répondant.e.s nous ont aussi mentionné qu'ils.elles aimeraient combiner le travail en présentiel (2-3 jours) au travail à distance.

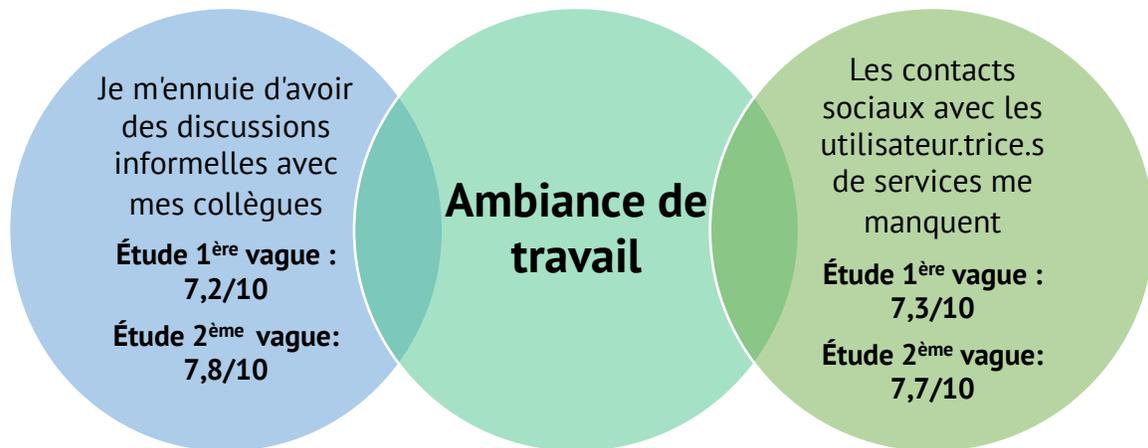
**Graphique 6. Appréciation du télétravail durant l'Étude 1<sup>ère</sup> vague et l'Étude 2<sup>e</sup> vague (% d'accord).**



Par ailleurs, les participant.e.s semblent davantage mitigé.e.s concernant l'énoncé « Les avantages du télétravail l'emportent sur les inconvénients », avec un pourcentage d'accord sous les 50%. L'analyse des commentaires qualitatifs recueillis à la fin du questionnaire permet d'ailleurs de dégager certains irritants liés au télétravail. En effet, alors que pour les directeur.trice.s, la gestion à distance semblait plus complexe, certain.e.s employé.e.s percevaient leur travail comme étant moins visible et donc moins valorisé avec ce mode de travail. Les travailleur.euse.s en télétravail semblaient aussi avoir plus de difficulté à décrocher ainsi qu'à faire une coupure claire entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Ainsi, plusieurs participant.e.s ont mentionné qu'il était plus difficile de mettre ses limites et de les respecter ainsi que de combattre l'hyperconnectivité ou l'envie et la pression de rester disponible en tout temps. Certaines conditions pouvaient également rendre l'expérience du télétravail plus difficile. Dans cette optique, plusieurs participant.e.s ont mentionné ne pas être seul.e à la maison lorsqu'ils.elles effectuaient du télétravail (Étude 1<sup>ère</sup> vague = 42% ; Étude 2<sup>ème</sup> vague = 66%) ou ne pas avoir de pièce fermée dédiée au travail (Étude 1<sup>ère</sup> vague = 43,1% ; Étude 2<sup>ème</sup> vague = 45,3%). Finalement, tel que présenté dans le graphique ci-dessous (graphique 7), les participant.e.s ont mentionné s'ennuyer des discussions informelles avec leurs collègues et des contacts sociaux avec leurs utilisateur.trice.s de services.

En somme, les résultats obtenus présentent un portrait plutôt mitigé du télétravail. Cependant, il est important de noter que ces données ont été recueillies dans un contexte particulier de pandémie mondiale et qu'elles pourraient être différentes dans un contexte de vie plus normal.

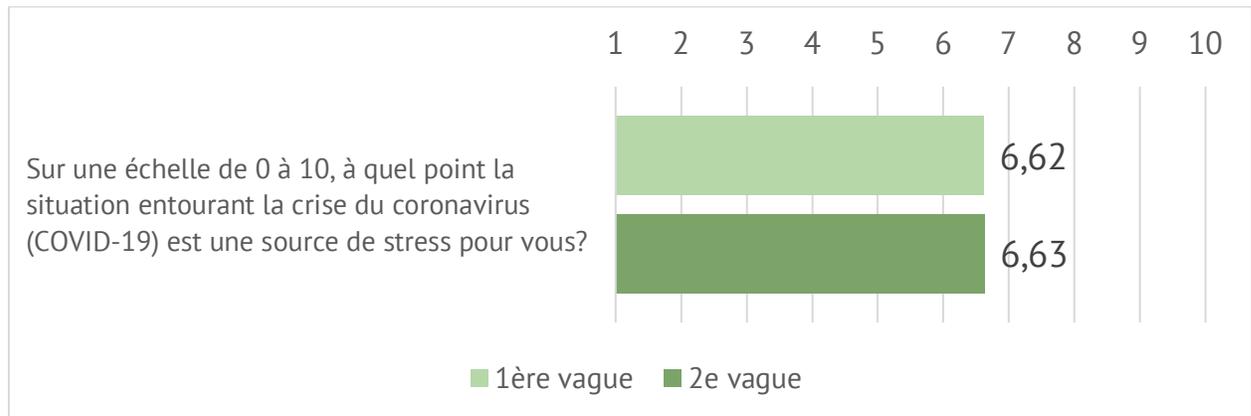
**Graphique 7. Appréciation de l'ambiance de travail durant l'Étude 1<sup>ère</sup> vague et l'Étude 2<sup>e</sup> vague**



## Le stress lié à la COVID-19

Les travailleur.euse.s sondé.e.s vivaient un niveau assez élevé de stress par rapport à la situation entourant la COVID-19 lors des deux études (voir graphique 8). Il est donc possible d'en déduire que la pandémie de la COVID-19 a généré un stress important pour ces travailleur.euse.s et que celui-ci est demeuré constant sur une période de plusieurs mois. Plusieurs facteurs de stress étaient identifiés dans les commentaires qualitatifs des participants, tels que la difficulté à offrir de l'aide face à des difficultés que les travailleur.euse.s vivaient eux.elles-mêmes personnellement, les changements importants et constants et le manque de balises claires quant aux mesures à adopter.

**Graphique 8. Niveau de stress lié à la COVID-19 durant l'Étude 1<sup>ère</sup> vague et l'Étude 2<sup>e</sup> vague**

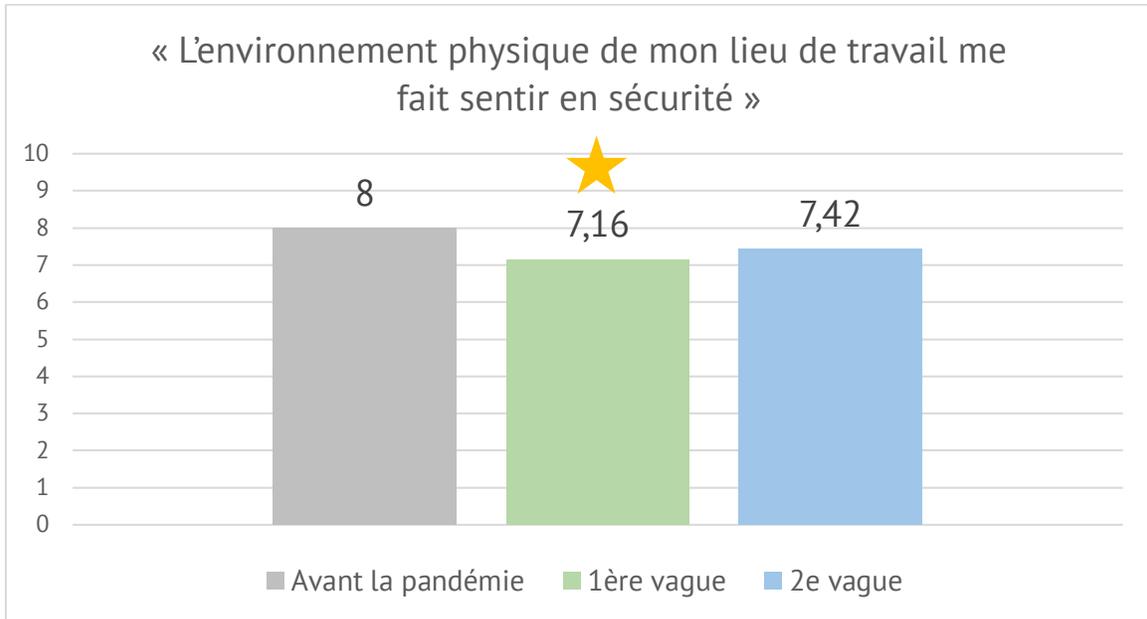


## Le sentiment de sécurité au travail

Tel que présenté dans le graphique ci-dessous (graphique 9), les travailleur.euse.s communautaires semblent se sentir relativement en sécurité dans leur milieu de travail. Toutefois, lorsque comparé au score obtenu lors de l'Étude pré-pandémie, ce sentiment de sécurité a diminué significativement. Il est toutefois demeuré stable entre la 1<sup>ère</sup> et la 2<sup>ème</sup> vague de la pandémie.

Les commentaires à la fin des questionnaires permettent de contextualiser ces résultats. En effet, il était régulièrement mentionné que le manque d'informations en temps opportun quant aux mesures sanitaires à mettre en place semblait être l'une des raisons pouvant contribuer au niveau élevé de stress ainsi qu'à la diminution du sentiment de sécurité au travail. De plus, au début de la pandémie, certains organismes communautaires éprouvaient de la difficulté à obtenir du matériel afin d'assurer la protection de leurs employé.e.s et de leurs utilisateur.trice.s de services. Finalement, plusieurs organismes communautaires œuvrant dans le domaine de la santé et des services sociaux travaillaient en contacts étroits avec une clientèle vulnérable. Certain.e.s travailleur.euse.s vivaient une inquiétude puisqu'ils.elles ne pouvaient savoir si leurs utilisateur.trice.s de services respectaient les règles sanitaires. Ils.elles sentaient notamment que cela pouvait les mettre plus à risque de contracter la COVID-19.

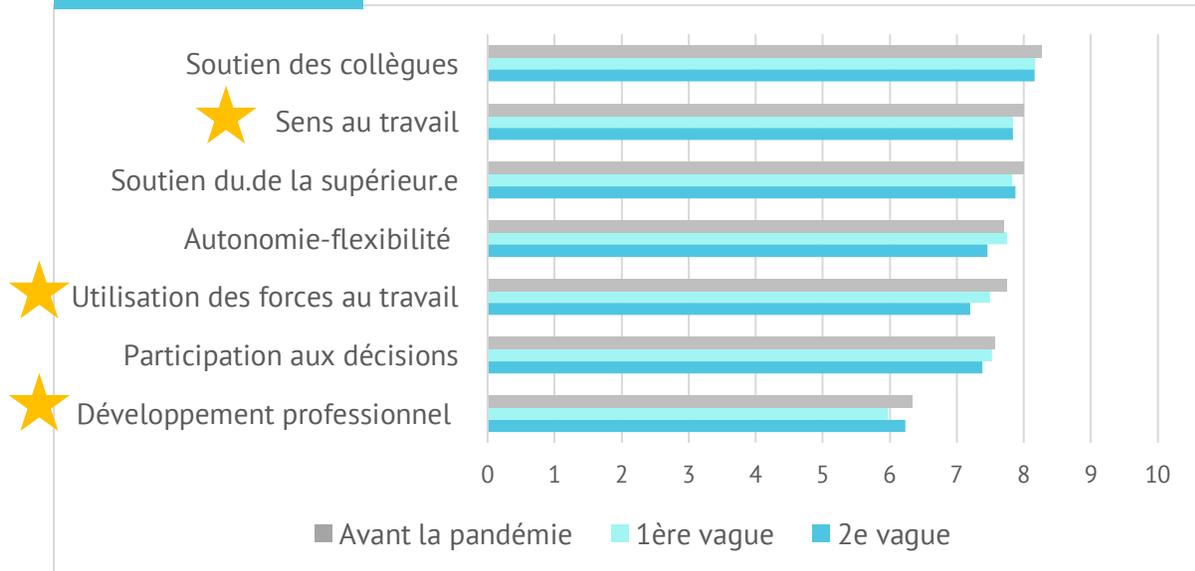
**Graphique 9. Sentiment de sécurité envers le lieu de travail durant l'Étude 1<sup>ère</sup> vague et l'Étude 2<sup>e</sup> vague**



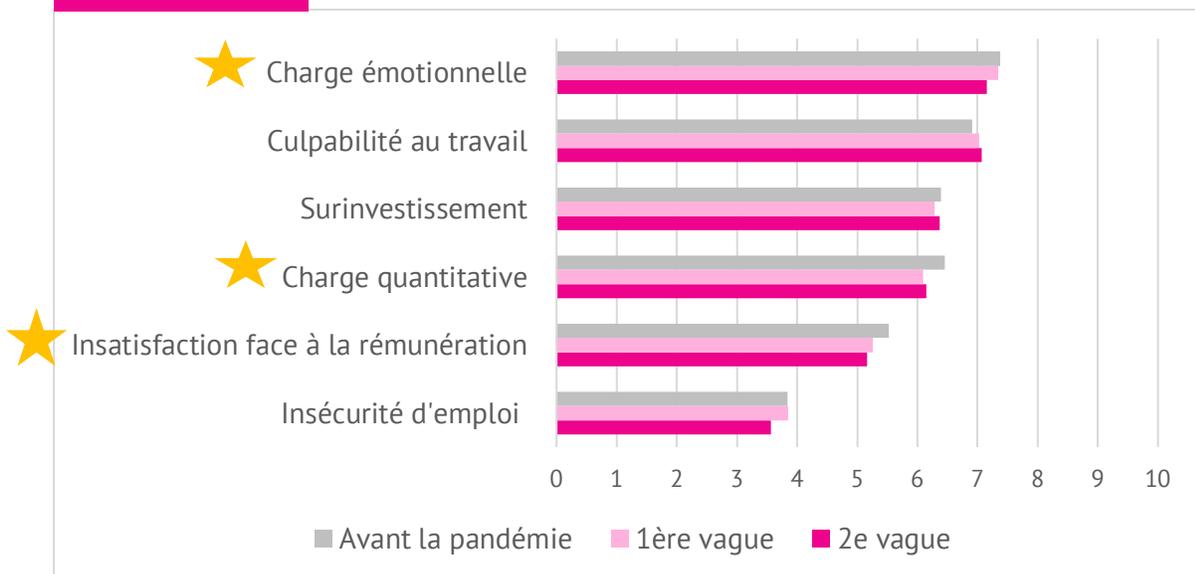
## Résultats demandes et ressources – Vue d’ensemble

Cette section présente les résultats obtenus aux différentes demandes et ressources mesurées. Une vue d’ensemble est d’abord présentée, suivie des résultats détaillés pour chacune des variables.

### Ressources



### Demands



## Résultats détaillés des demandes et des ressources

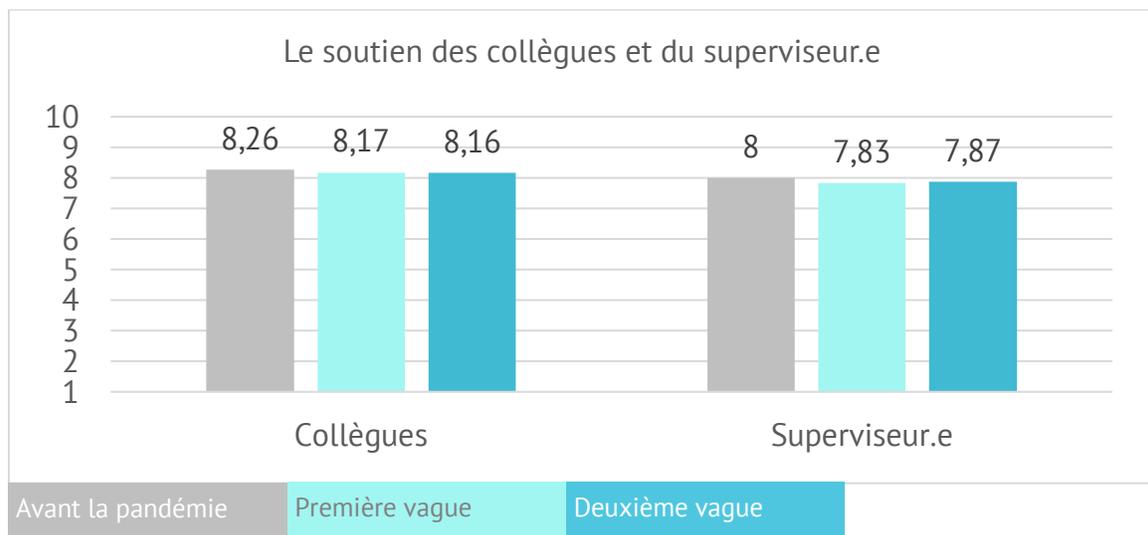
### Les ressources

#### Le soutien des collègues et du superviseur

Le soutien des collègues et du superviseur représente le fait d'entretenir des relations harmonieuses avec ces derniers ainsi que d'avoir la possibilité d'obtenir du soutien de leur part au besoin.

*Exemple d'items :*

- ▶ « Dans votre travail, vous sentez-vous apprécié par vos collègues/votre superviseur.e? »
- ▶ « Pouvez-vous compter sur votre supérieur.e hiérarchique/vos collègues quand vous rencontrez des difficultés dans votre travail. »

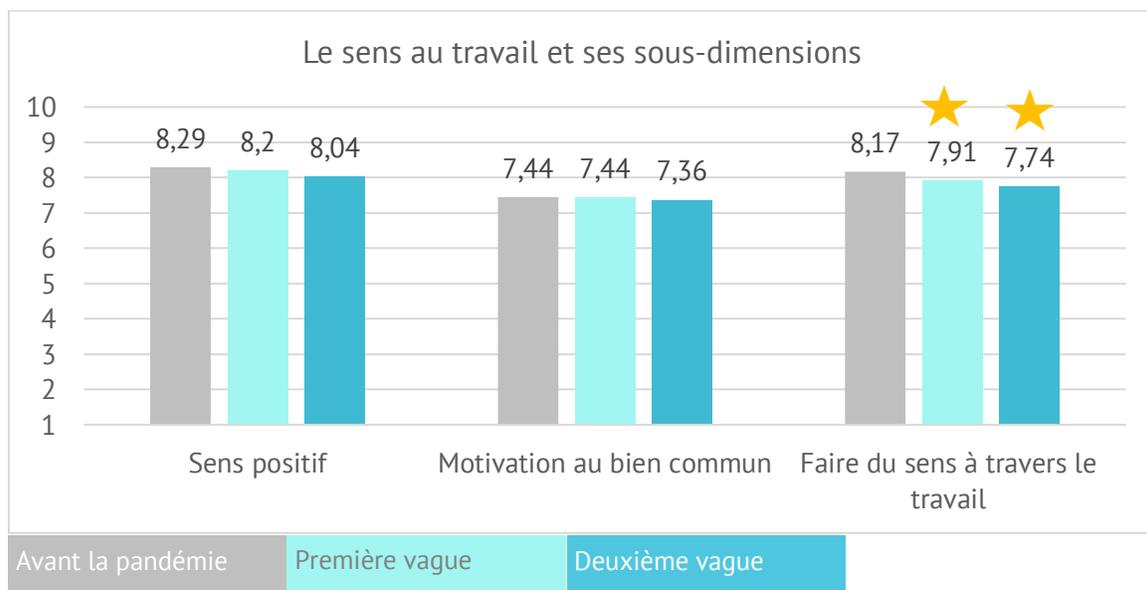


Le soutien des collègues et du ou de la superviseur.e n'a pas connu de changement significatif entre la situation pré-pandémie et les deux vagues qui ont suivies. Par contre, le soutien du ou de la superviseur.e **est légèrement plus présent dans les petits organismes de moins de 5 personnes (Étude 1<sup>ère</sup> vague = 8,44; Étude 2<sup>ème</sup> vague = 8,4) que dans les grands organismes de 20 personnes et plus (Étude 1<sup>ère</sup> vague = 7,01; Étude 2<sup>ème</sup> vague = 7,07).**

## Sens au travail

Le sens au travail représente le fait d'occuper un emploi qui est en adéquation avec ses valeurs personnelles et qui représente plus qu'une façon de gagner de l'argent ou de passer le temps. C'est également l'impression de faire une différence positive dans le monde. Cette variable comprend 3 dimensions :

- ▶ **Sens positif au travail** « J'ai trouvé une carrière qui a un sens. »
- ▶ **Motivation au bien commun** « Je sais que mon travail fait une différence positive dans le monde. »
- ▶ **Faire du sens à travers le travail** « Le travail que j'effectue sert une plus grande cause. »



Le sens au travail des travailleur.euse.s communautaires a diminué depuis le début de la pandémie. Bien que cette diminution demeure légère, celle-ci pourrait avoir un impact important sur la diminution du bien-être psychologique au travail. En effet, lors de l'Étude pré-pandémie, le sens au travail a été identifié comme l'une des ressources qui expliquaient le plus le bien-être psychologique au travail. Plus spécifiquement, la sous-dimension pour laquelle on note une diminution significative est celle permettant de « faire du sens avec sa vie à travers le travail ». À cet effet, certain.e.s travailleur.euse.s communautaires nous ont mentionné en guise de commentaires qualitatifs que le télétravail avait quelque peu dénaturé le

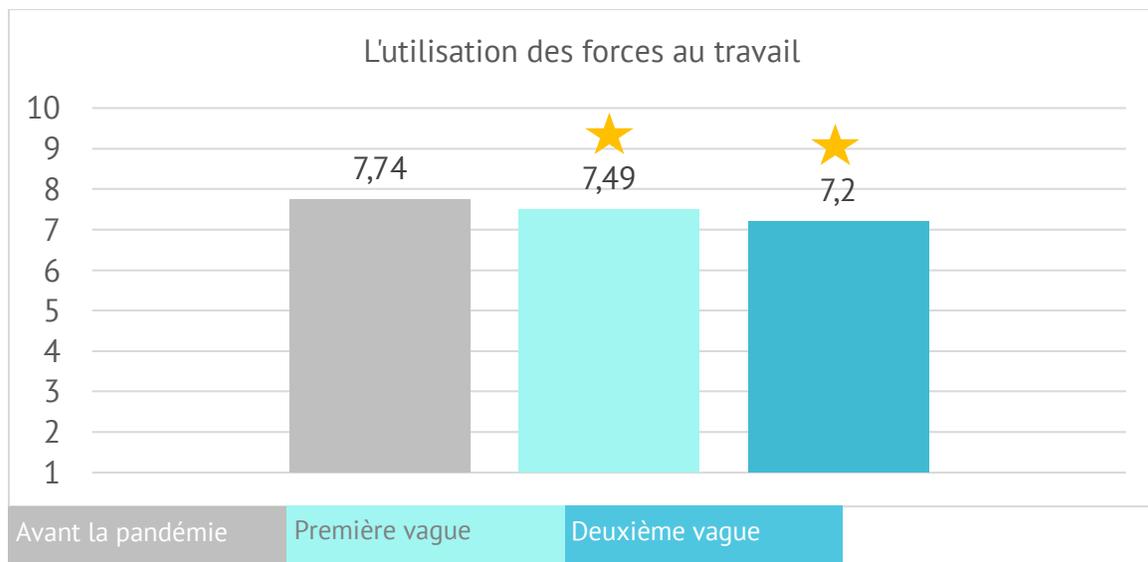
travail des intervenant.e.s et des animateur.trice.s. En effet, les employé.e.s sondé.e.s ont raconté vivre beaucoup d'impuissance face à leurs utilisateur.trice.s de services et trouver plus difficile de leur venir en aide à distance. À ce sujet, certain.e.s travailleur.euse.s nous ont mentionné que « les contacts téléphoniques ou par visioconférence avec la clientèle sont importants et précieux, par contre ils ne sont pas suffisants pour trouver un réel sens au travail comme à l'habitude ».

## Utilisation des forces au travail

L'utilisation des forces au travail représente la possibilité pour un.e travailleur.euse d'utiliser ses forces personnelles, ce qu'il.elle fait de mieux, dans l'accomplissement de son travail.

*Exemple d'item :*

- ▶ « Mon travail me donne beaucoup d'opportunités d'utiliser mes forces. »



L'utilisation des forces au travail a diminué de façon significative depuis le début de la pandémie (1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> vague). Cela signifie que les travailleur.euse.s communautaires ont considéré avoir moins d'occasions d'utiliser leurs forces au travail durant la pandémie. Selon quelques participant.e.s, en raison de la pandémie, certains organismes ont dû annuler des projets, des événements et ainsi modifier leur façon de travailler. Par conséquent, les travailleur.euse.s qui

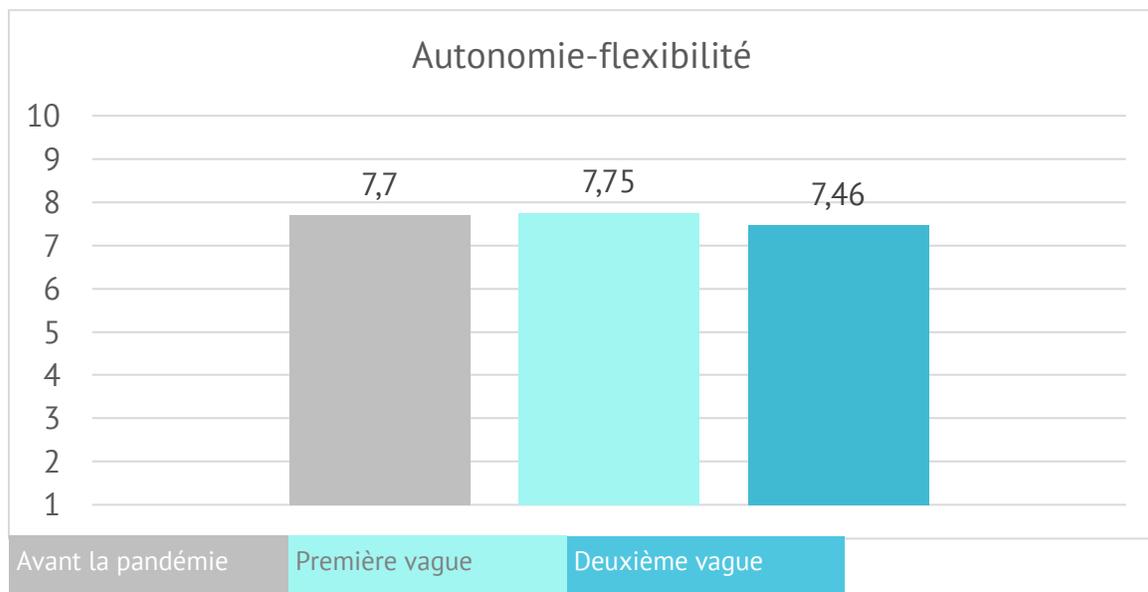
s'impliquaient dans différents projets ou des événements leur permettant d'utiliser leurs forces au travail ont peut-être perçu moins d'occasions de le faire. Comme la ressource du sens au travail, l'utilisation des forces au travail est l'une des ressources qui expliquait le plus le bien-être psychologique au travail lors de l'Étude pré-pandémie et sa diminution pourrait expliquer en partie la diminution du bien-être psychologique au travail des travailleur.euse.s du milieu communautaire.

## Autonomie et flexibilité

Cette ressource fait référence à la possibilité de décider quand, à quel rythme, de quelle façon et dans quel ordre ses principales tâches peuvent être réalisées.

*Exemple d'item :*

- ▶ « Pouvez-vous décider du moment où les tâches doivent être réalisées »



L'autonomie est demeurée stable depuis le début de la pandémie. Cependant, on remarque des différences entre les catégories d'emploi lorsqu'on compare les scores obtenus lors de la 1<sup>ère</sup> et la 2<sup>ème</sup> vague. En effet, dans les deux études, **l'autonomie était significativement plus élevée chez les directeur.trice.s d'organismes communautaires (Étude 1<sup>ère</sup> vague : 8,09; Étude 2<sup>ème</sup> vague :**

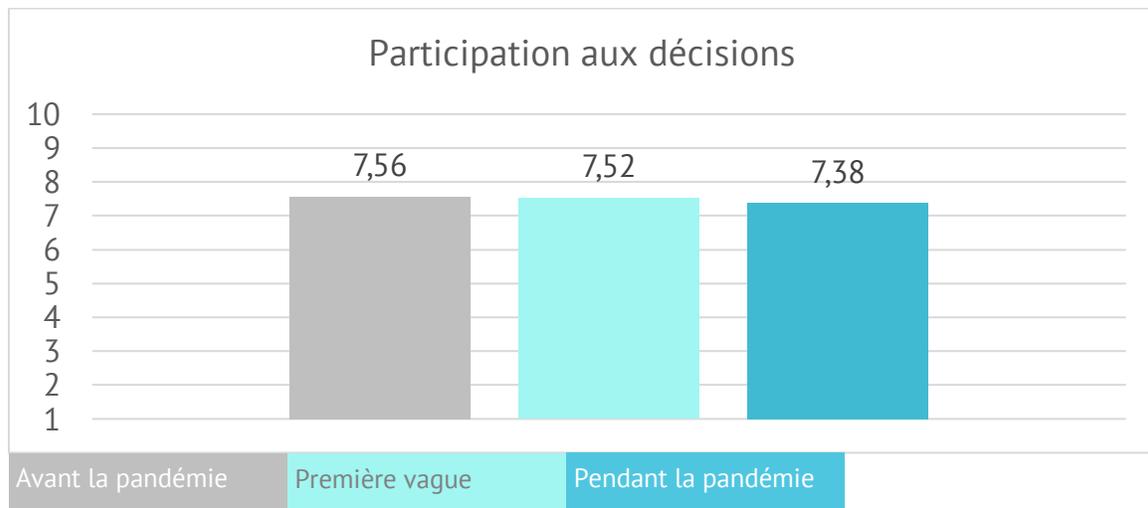
8,00) que chez les employé.e.s (Étude 1ère vague : 7,60; Étude 2ème vague : 7,51). Cette différence entre les catégories d'emploi en termes d'autonomie n'avait pas émergée lors de l'Étude pré-pandémie. Il est possible que les employé.e.s se soient davantage senti.e.s contraint.e.s par les différentes mesures imposées par la situation de la COVID-19 (ex. : télétravail, application des mesures sanitaires sur les lieux de travail), alors que les directeur.trice.s aient perçue posséder davantage de pouvoir par rapport aux différentes décisions concernant leur emploi. L'autonomie et la flexibilité étaient aussi **plus présentes dans les petits organismes de 5 personnes et moins (Étude 1ère vague = 8,26; Étude 2ème vague = 7,94) que dans les plus grands organismes de 20 personnes et plus (Étude 1ère vague = 7,33; Étude 2ème vague = 6,90).**

## Participation aux décisions

La participation aux décisions réfère à la possibilité de prendre part aux décisions qui affectent son propre travail ou encore son organisme.

*Exemple d'item :*

- ▶ « Pouvez-vous participer aux décisions affectant votre travail? »



La participation aux décisions est demeurée stable depuis le début de la pandémie. Par contre, la participation aux décisions est significativement **plus**

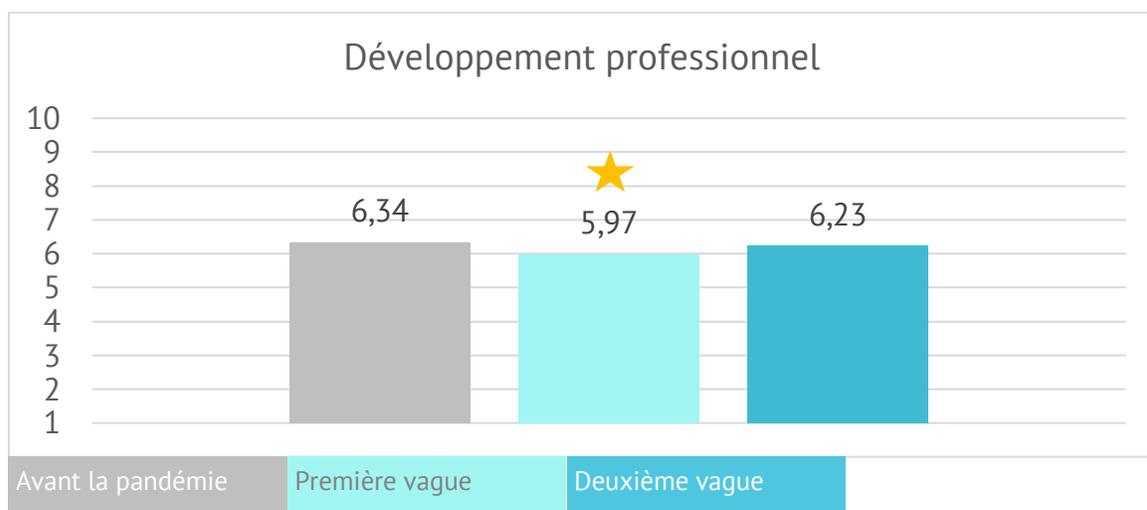
élevée chez les directeur.trice.s d'organismes communautaires (Étude 1<sup>ère</sup> vague : 8,83/10; Étude 2<sup>ème</sup> vague : 8,93) que chez les employé.e.s (Étude 1<sup>ère</sup> vague : 6,91; Étude 2<sup>ème</sup> vague : 6,79). Ces résultats ne sont pas surprenants compte tenu de la nature du travail des directeur.trice.s et des employé.e.s. En effet, les directeur.trice.s agissant à titre de gestionnaires participent nécessairement à la majorité des décisions au sein de leur organisme. De plus, la participation aux décisions était plus présente dans les petits organismes de 5 personnes et moins (Étude 1<sup>ère</sup> vague = 8,63; Étude 2<sup>ème</sup> vague = 8,49) que dans les plus grands organismes de 20 personnes et plus (Étude 1<sup>ère</sup> vague = 6,71; Étude 2<sup>ème</sup> vague = 6,03).

## Développement professionnel

Le développement professionnel comporte deux dimensions : l'accès à des formations continues pour améliorer ses compétences au travail ainsi que les possibilités d'avancement de carrière.

Exemples d'items :

- ▶ **Accès aux formations** « Mon organisme propose des formations assurant le développement de mes compétences. »
- ▶ **Possibilité d'avancement de carrière** « Mon organisme me donne des possibilités d'avancement. »



Les possibilités de développement professionnel ont significativement diminué entre l'Étude pré-pandémie et celle effectuée lors de la 1<sup>ère</sup> vague de la COVID-19. Cette diminution pourrait s'expliquer par l'annulation de certaines activités, de certains événements ou de certains projets par les organismes communautaires à cause de la situation pandémique.

On constate aussi des différences entre les catégories d'emploi lorsqu'on observe les scores obtenus lors de la 2<sup>ème</sup> vague. En effet, les possibilités de développement professionnel étaient significativement **plus élevées chez les directeur.trice.s d'organismes (6,72/10) que chez les employé.e.s (6,22/10).**

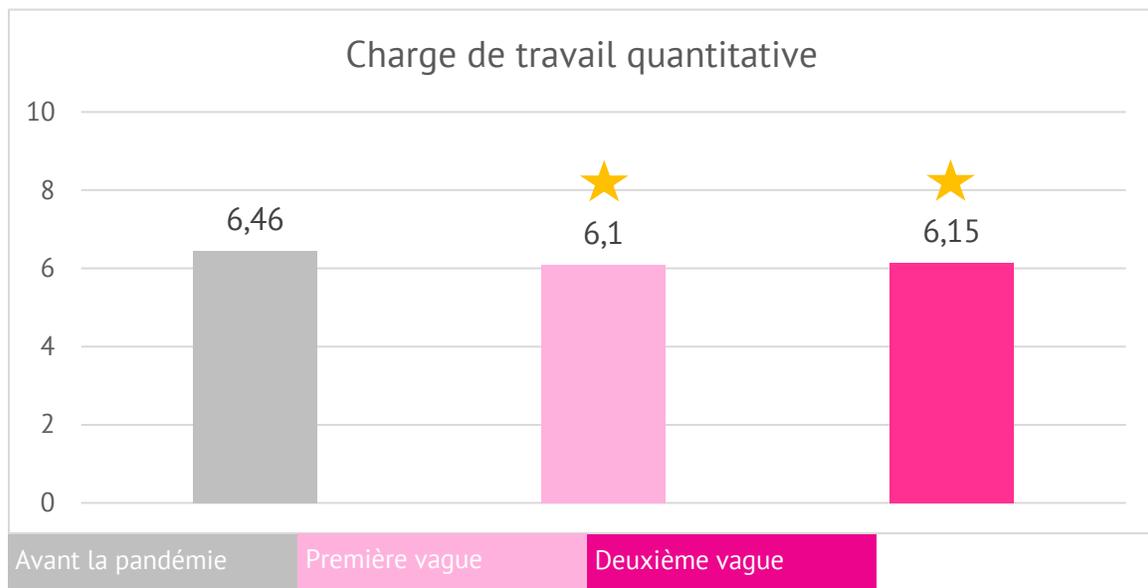
## Les demandes

### Charge de travail quantitative

La charge de travail quantitative fait référence au nombre de tâches à accomplir dans une journée ou dans une semaine. Une grande quantité de tâches à accomplir en peu de temps peut créer une surcharge de travail pour le.la travailleur.euse et engendrer un grand stress.

*Exemple d'item :*

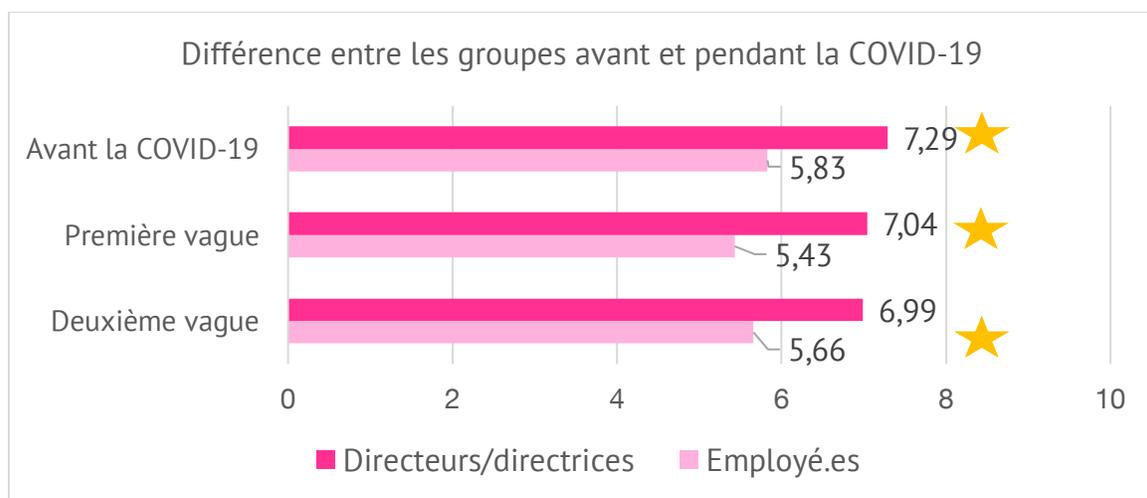
- ◆ « Votre quantité de travail est-elle trop importante? »



La charge quantitative de travail a légèrement diminué, et ce de manière significative entre l'Étude pré-pandémie et celles effectuées lors de la 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> vague de la pandémie. Ce résultat est à première vue surprenant puisque depuis le début de la pandémie, les organismes communautaires ont été grandement sollicités, afin de répondre aux différents besoins psychosociaux de la population. Par ailleurs, ce résultat pourrait aussi s'expliquer par différentes raisons. Premièrement, la collecte de données pour l'Étude 1<sup>ère</sup> vague a eu lieu durant l'été, qui est habituellement une période plus tranquille pour certains organismes. De plus, au moment de cette collecte de données, la situation pandémique

connaissait une accalmie (entre les deux vagues de la pandémie). Ce moment de répit a donc pu être synonyme de moins de changements ou de bouleversements dans les tâches de travail. Qui plus est, il est aussi possible qu'en raison de la pandémie, plusieurs organismes aient annulé, reporté ou réorganisé certaines activités ou rencontres, laissant ainsi une charge quantitative moins élevée aux travailleur.euse.s. Finalement, ayant utilisé un échantillon de convenance, il est possible que les employé.e.s les plus surchargé.e.s n'aient pas eu le temps nécessaire pour compléter les questionnaires.

Néanmoins, il est intéressant de constater des différences importantes entre les groupes d'emploi en termes de charge quantitative. En effet, **la charge quantitative était considérée comme étant plus élevée chez les directeur.trice.s d'organismes que chez les employé.e.s lors des deux études menées durant la pandémie (voir graphique ci-dessous)**. Ce résultat pourrait s'expliquer par le casse-tête occasionné par la réorganisation des services dans un mode à distance ou en présentiel dans le respect des mesures sanitaires en vigueur. De plus, les demandes de financement d'urgence ainsi que les redditions de compte encore plus fréquentes depuis le début de la pandémie ont pu être des tâches supplémentaires ayant causé une plus grande charge de travail pour les directeur.trice.s.



Finalement, les participants ont quand même indiqué en majorité que **leur emploi était devenu plus demandant depuis le début de la COVID-19 (Étude 1<sup>ère</sup> vague : 7,10; Étude 2<sup>ème</sup> vague : 6,75)**. Ainsi, la pandémie semble avoir rendu le travail plus exigeant, mais pas nécessairement en termes de charge quantitative,

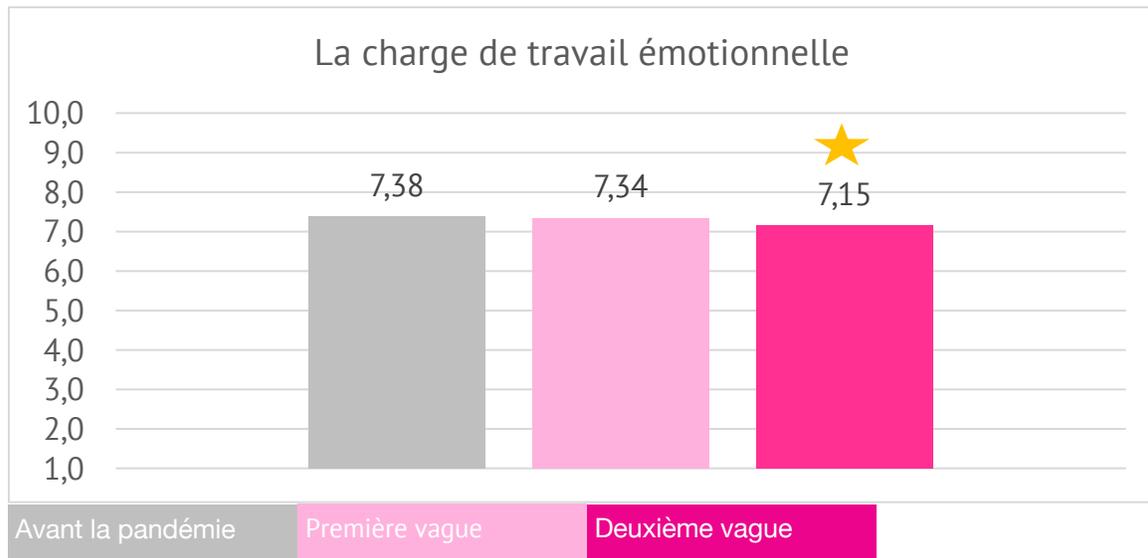
tel qu'indiqué ci-dessus. La charge émotionnelle pourrait être une variable intéressante à considérer et les résultats concernant cette demande sont présentés ci-dessous.

### Charge de travail émotionnelle

La charge de travail émotionnelle apparaît lorsque le.la travailleur.euse est confronté.e à des événements difficiles au travail ou à des situations qui demandent un certain niveau d'implication émotionnelle. Travaillant avec des personnes vivant des difficultés, les travailleur.euse.s communautaires sont très exposé.e.s à ce type de demande.

*Exemple d'item :*

- ◆ « Êtes-vous confronté.e à des choses qui vous touchent personnellement dans votre travail? »



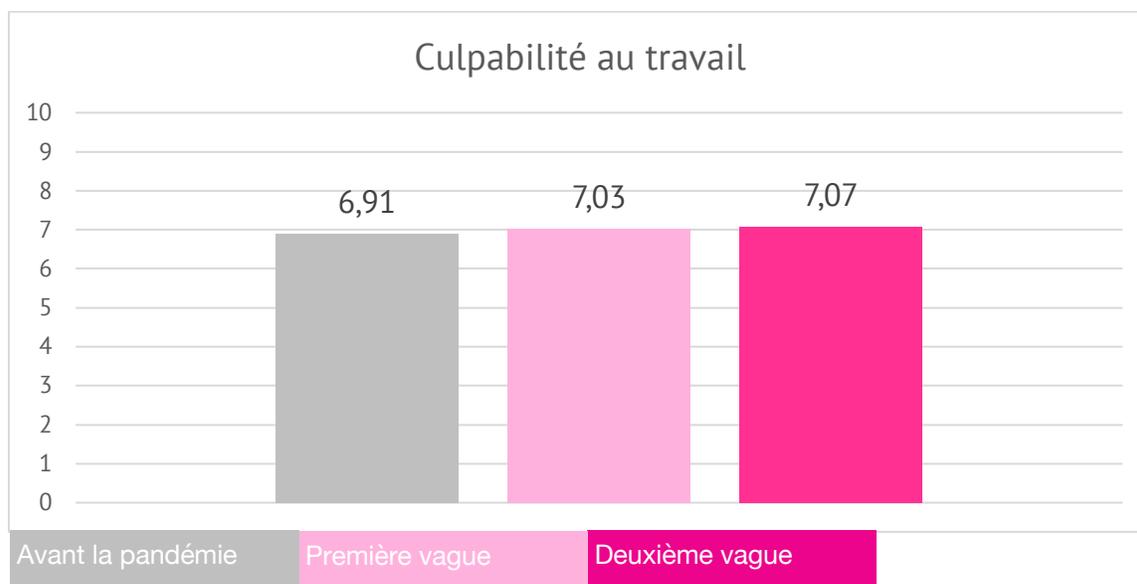
La charge émotionnelle des travailleur.euse.s du milieu communautaire est demeurée élevée et stable lors de l'Étude 1<sup>ère</sup> vague, puis a diminué significativement lors de l'Étude 2<sup>ème</sup> vague, si l'on compare les résultats à ceux de l'Étude pré-pandémie. Ce résultat pourrait s'expliquer par une certaine résilience et une adaptation de la part des travailleur.euse.s communautaires. Cependant, comme il a été possible de la constater lors de l'Étude pré-pandémie,

ce niveau demeure tout de même élevé en comparaison avec des travailleur.euse.s oeuvrant dans des secteurs d'activités différents (Meunier et al., 2020). Les commentaires à la fin des deux questionnaires permettent de corroborer ces résultats. En effet, faisaient face aux mêmes défis dans leur vie personnelle et professionnelle que ceux de leurs utilisateur.trice.s de services (en relation avec la situation pandémique), plusieurs travailleur.euse.s ont exprimé ressentir une certaine lourdeur et une difficulté supplémentaire à effectuer leur travail.

Finalement, tout comme pour la charge quantitative, **les directeur.trice.s (Étude 1<sup>ère</sup> vague : 7,64; Étude 2<sup>ème</sup> vague : 7,50) considéraient leur charge émotionnelle comme étant significativement plus élevée que leurs employé.e.s (Étude 1<sup>ère</sup> vague : 7,19; Étude 2<sup>ème</sup> vague : 7,07)**. Les commentaires qualitatifs montrent que cette grande charge émotionnelle était en partie liée à la fois au processus d'adaptation personnelle par rapport à la situation pandémique, mais aussi au soutien accru qu'ils.elles offraient aux employé.e.s vivant plus de stress qu'à l'habitude. Il est intéressant de constater que cette différence entre les employé.e.s et les directeur.trice.s n'était pas présente dans l'Étude pré-pandémie. Ainsi, il semble que la pandémie ait eu un effet différencié sur la charge émotionnelle des directeur.trice.s et des employé.e.s.

## Culpabilité au travail

La culpabilité au travail fait référence au sentiment d’avoir l’impression de ne pas en faire assez pour son organisme, pour ses participant.e.s/utilisateur.trice.s de services ou encore pour ses collègues.



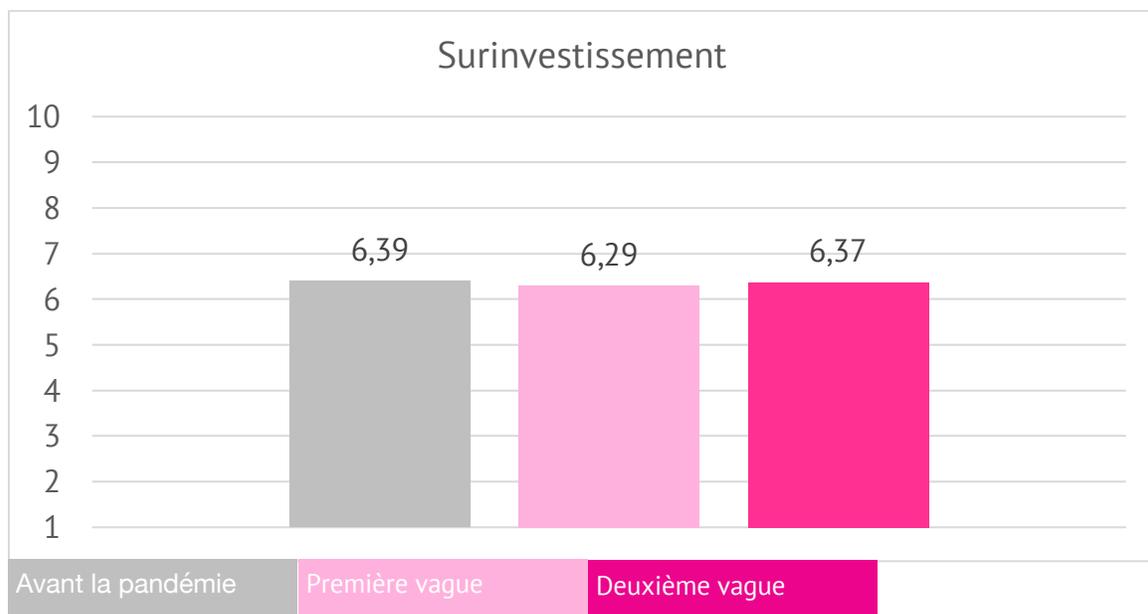
Les résultats indiquent que le sentiment de culpabilité au travail est demeuré stable depuis le début de la pandémie. La culpabilité au travail demeure toutefois élevée et il s’agit d’une variable à surveiller quant à son impact négatif sur la santé psychologique (voir p. 46). En ce qui concerne les différences entre les participant.e.s, les analyses de corrélations ont permis de constater que **plus les participant.e.s étaient âgé.e.s, moins ils.elles ressentaient de la culpabilité au travail.**

## Surinvestissement

Le surinvestissement représente la tendance à mettre son travail au premier plan et à s'y engager de façon excessive. Il implique une certaine difficulté à décrocher de son travail et une tendance à ruminer à propos d'événements qui se sont produits au travail lorsque l'on est à la maison.

*Exemple d'item :*

- ◆ « Le travail me trotte encore dans la tête quand je vais au lit. »

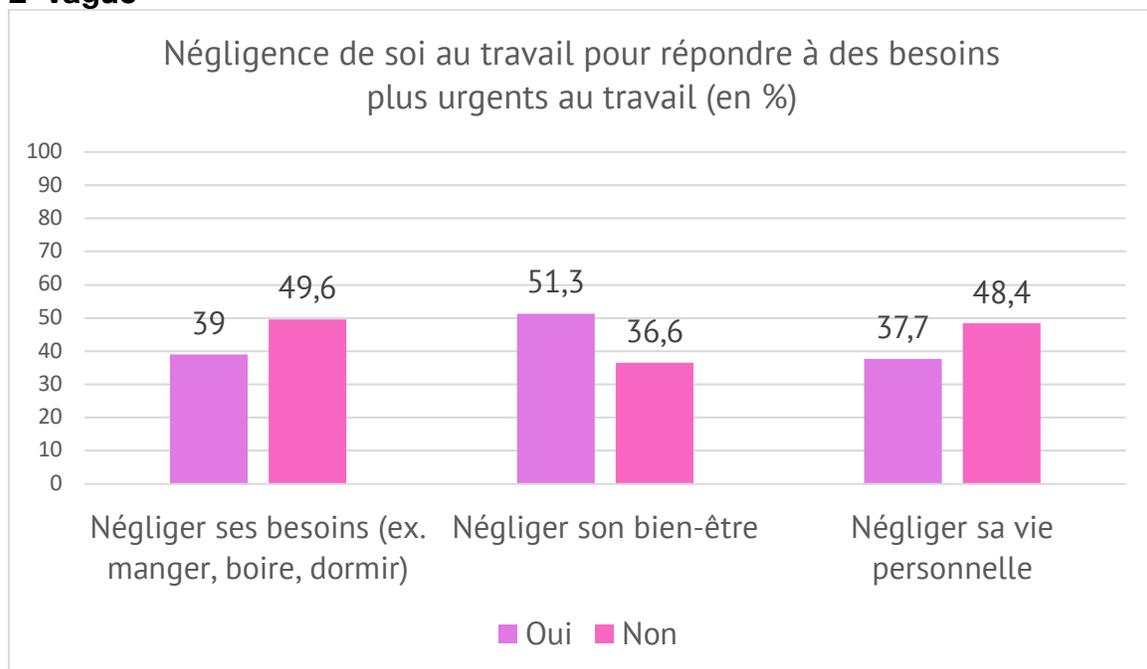


Le niveau de surinvestissement des travailleur.euse.s communautaires est resté stable et élevé. L'analyse des différences inter-groupes a permis de constater que **le surinvestissement était plus élevé chez les directeur.trice.s (Étude 1<sup>ère</sup> vague : 7,05; Étude 2<sup>ème</sup> vague : 7,13) que chez les employé.e.s (Étude 1<sup>ère</sup> vague : 5,83; Étude 2<sup>ème</sup> vague : 6,08)**. Tel que mentionné précédemment, il est possible que la pression occasionnée par la réorganisation des services, ainsi que le soutien offert aux employé.e.s expliquent en partie ce résultat.

Les habitudes de travail des travailleur.euse.s communautaires ont été sondées à l'aide d'une échelle de mesure sur la négligence de soi au travail. Le graphique ci-dessous présente les résultats obtenus à ces questions. On remarque qu'environ la moitié des participant.e.s ont déclaré ne pas négliger leurs besoins

primaires pour répondre à des besoins plus urgents au travail, alors que 40% d'entre eux ont indiqué avoir cette mauvaise habitude. En ce qui concerne les besoins psychologiques, plus de 50% des participant.e.s ont estimé négliger leur bien-être afin de répondre à des besoins plus urgents au travail. Finalement, plus du tiers des répondant.e.s ont indiqué négliger leur vie personnelle en raison de demandes plus urgentes au travail. Ainsi, un grand pourcentage de travailleur.euse.s communautaires (de 38% à 51%) semblent avoir tendance à négliger à la fois leurs besoins physiques et psychologiques afin de répondre à différentes demandes au travail.

**Graphique 10. Négligence de soi au travail durant l'Étude 1<sup>ère</sup> vague et l'Étude 2<sup>e</sup> vague**



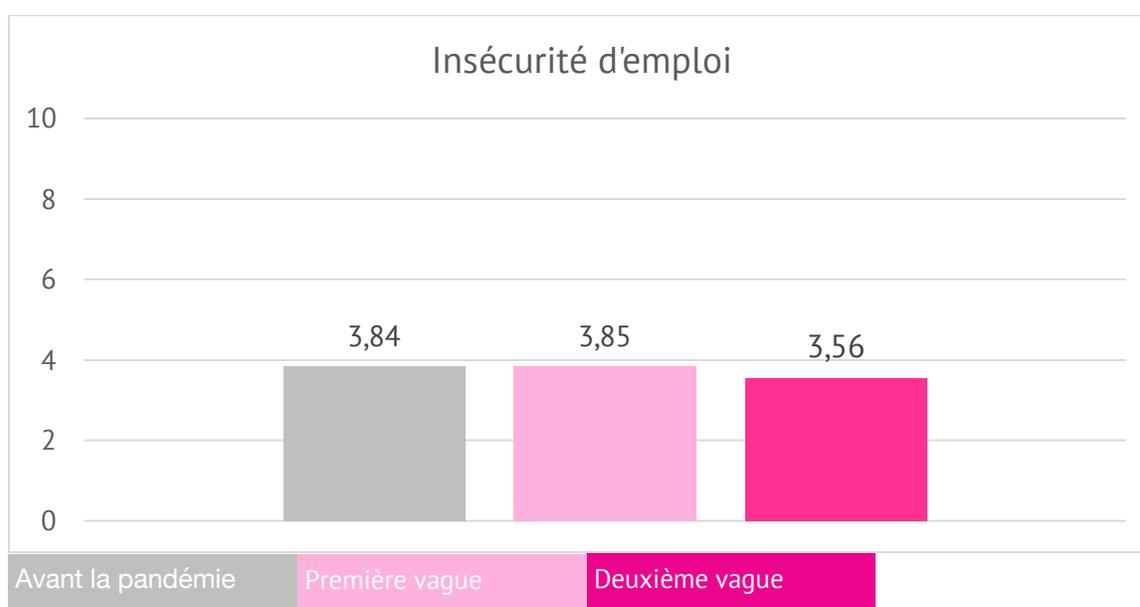
Ces résultats font échos avec certains éléments émis par les participants dans l'espace commentaire à la fin des questionnaires. En effet, certain.e.s travailleur.euse.s ont mentionné la difficulté à mettre leurs limites, à décrocher du travail et à bien récupérer après une journée éprouvante. De plus, quelques travailleur.euse.s ont également indiqué ressentir une certaine pression ou une certaine culpabilité afin de rester disponible en tout temps, plus spécifiquement lorsqu'ils.elles effectuaient du télétravail.

## Insécurité d'emploi

L'insécurité d'emploi représente la peur de ne pas pouvoir garder son emploi dans les prochaines années. Cette demande est particulièrement pertinente en contexte communautaire. En effet, l'incertitude liée à l'octroi des subventions qui diffère d'année en année amène un grand stress, mais également une inquiétude face à la perte de son emploi et, même, à la survie de l'organisme.

Exemple d'item :

- ♦ « Avez-vous besoin d'être rassuré.e quant au fait que votre organisme existera toujours dans un an. »



Le niveau d'insécurité d'emploi des travailleur.euse.s du milieu communautaire est resté stable. En ce qui concerne les différents groupes d'emploi, l'insécurité d'emploi est significativement **plus élevée chez les employé.e.s (Étude 1<sup>ère</sup> vague : 4,21; Étude 2<sup>ème</sup> vague : 4,14) que chez les directeur.trice.s d'organismes communautaires (Étude 1<sup>ère</sup> vague : 3,44; Étude 2<sup>ème</sup> vague : 3,34)**. Ainsi, le contexte de la pandémie pourrait avoir davantage insécurisé les employé.e.s. Le remaniement, le report ou l'annulation de certaines activités ainsi que les ajustements dans le financement pourraient avoir contribué à ce sentiment. De plus, étant donné leur position dans l'organisme, les employé.e.s

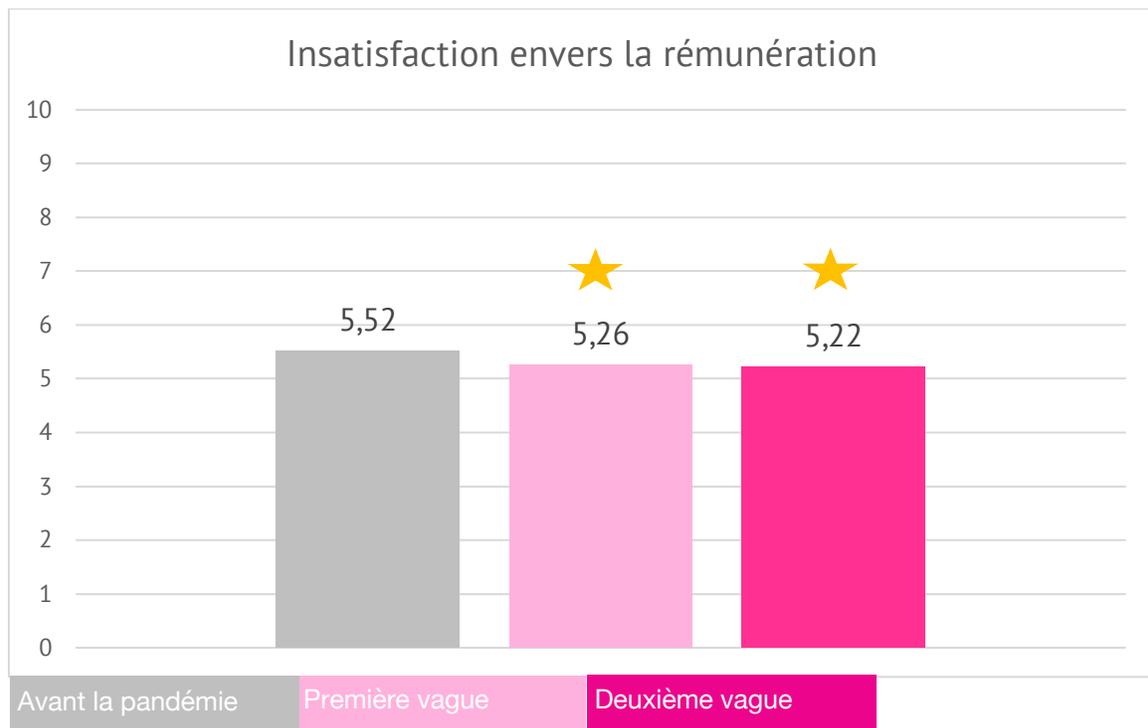
pourraient sentir qu'ils ont plus de risques de perdre leur emploi si jamais l'organisme faisait face à des coupures dans le financement qui l'obligerait à abolir des postes. On peut toutefois souligner que ce sentiment d'insécurité est relativement faible lorsqu'on le compare à celui de d'autres études (ex. score moyen obtenu dans une autre étude = 4,66/10; Lequeur et al., 2013).

## Insatisfaction envers la rémunération

L'insatisfaction envers la rémunération concerne la perception des travailleur.euse.s communautaires quant à leur salaire.

Exemple d'item :

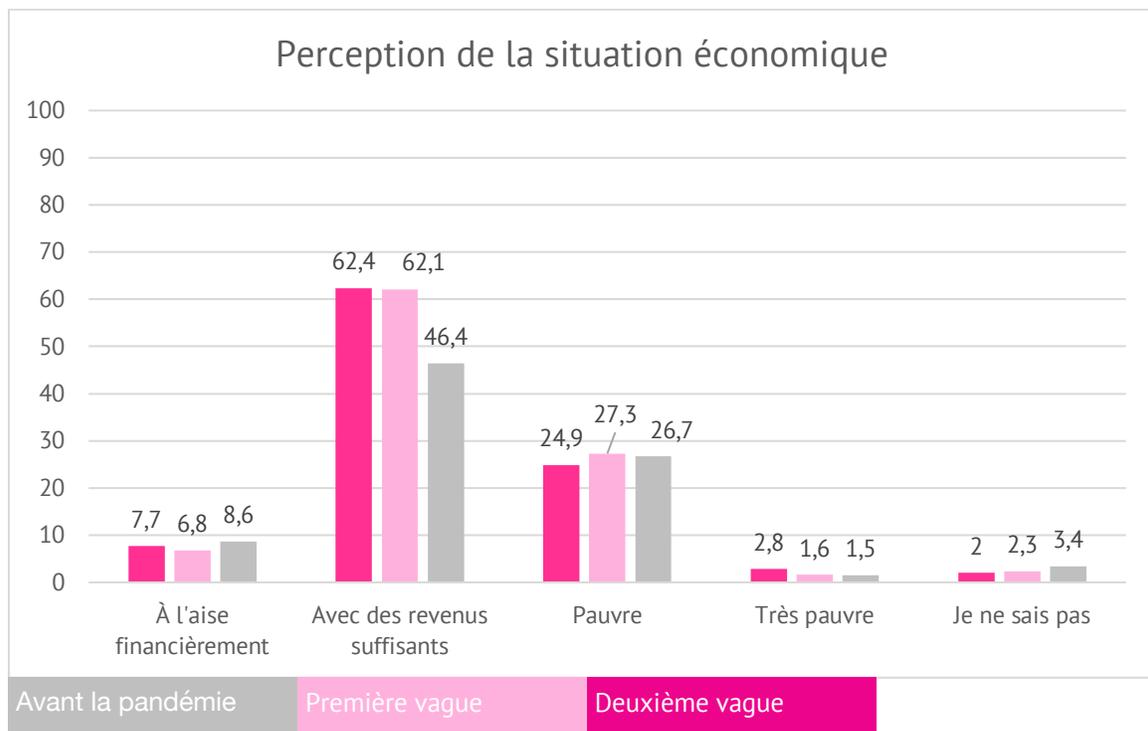
- ◆ « Vous êtes insuffisamment payé.e pour le travail que vous faites »
- ◆ « Vous ne pouvez pas vivre confortablement avec votre salaire »



L'insatisfaction envers la rémunération a statistiquement diminué depuis le début de la pandémie. Cette diminution pourrait s'expliquer par les primes reçues par

certain.e.s travailleur.euse.s communautaires durant la pandémie. De plus, il est possible que la plus grande proportion de directeur.trice.s au sein de l'échantillon, comparativement à l'Étude pré-pandémie, ait contribué à ce résultat. En effet, puisque les directeur.trice.s ont généralement de meilleurs salaires que les employé.e.s, cela aurait pu contribuer à faire varier les résultats obtenus. De plus, il est à noter que **plus les participant.e.s de l'Étude 2ème vague étaient âgé.e.s, moins ils.elles ressentait de l'insatisfaction en lien avec leur rémunération.**

Par ailleurs, bien que l'insatisfaction envers la rémunération ait diminué significativement depuis le début de la pandémie, un peu moins de 30% des participant.e.s aux deux études ont indiqué se percevoir comme étant pauvres (un résultat similaire avait été répertorié dans l'Étude pré-pandémie). Par ailleurs, une grande majorité des participant.e.s mentionnent posséder des revenus suffisants ou être à l'aise financièrement.



## *Caractéristiques du travail étant le plus liées à la santé psychologique des travailleur.euse.s communautaires*

Les caractéristiques du travail étant le plus liées au bien-être psychologique et à l'épuisement professionnel ont été identifiées grâce à des analyses de régressions multiples. Ce type d'analyse permet d'examiner en même temps une combinaison de caractéristiques afin de déterminer celles qui ont davantage d'importance et qui sont davantage associées à la conséquence étudiée. Une première série d'analyses a d'abord examiné les liens entre les ressources et le bien-être psychologique au travail. Une deuxième série d'analyses a ensuite examiné les liens entre les demandes au travail et l'épuisement professionnel. Des analyses séparées ont aussi été effectuées pour les directeur.trice.s et pour les employé.e.s ainsi que pour chacune des deux études. Le tableau ci-dessous présente les demandes et les ressources étant liées significativement au bien-être psychologique et à l'épuisement professionnel pour ces deux groupes d'emplois. Les résultats détaillés de chacune de ces analyses sont également présentés à l'annexe 1.

De façon globale, les résultats indiquent qu'à la fois durant la première et la deuxième vague de la COVID-19, **le soutien des collègues, l'utilisation des forces ainsi que le sens au travail** figurent parmi les variables qui sont les plus liées au bien-être psychologique au travail des employé.e.s et des directeur.trice.s. Pour les employé.e.s, **le soutien du ou de la superviseur.e et l'autonomie** (2<sup>ème</sup> vague seulement) ressortent également comme étant importants. Ces différentes ressources expliquent entre 51% et 62% (tout dépendamment du temps de mesure et de la catégorie d'emploi) de la variance du bien-être psychologique au travail.

Pour ce qui est de l'épuisement professionnel, les demandes les plus importantes à considérer, à la fois pour les directeur.trice.s et les employé.e.s sont **le surinvestissement, la culpabilité au travail ainsi que le stress lié à la COVID. La charge de travail quantitative** est également associée significativement à l'épuisement professionnel des employé.e.s et des directeur.trice.s (1<sup>ère</sup> vague seulement). Finalement lors de la 2<sup>ème</sup> vague, **l'insatisfaction par rapport à la rémunération** est liée significativement à l'épuisement professionnel chez les directeur.trice.s. Ces différentes demandes expliquent entre 38% et 52% (tout dépendamment du temps de mesure et de la catégorie d'emploi) de la variance de l'épuisement professionnel.

**Tableau 4. Variables expliquant le plus le bien-être psychologique et l'épuisement professionnel**

|   | <b>1<sup>ère</sup> vague</b>   | <b>2<sup>ème</sup> vague</b>  |
|---|--|---|
| <b>Bien-être psychologique au travail</b> |  |   |
| <b>Directeur.trice.s</b>                  | Soutien des collègues<br>Utilisation des forces<br>Sens au travail                                   | Soutien des collègues<br>Utilisation des forces<br>Sens au travail  |
| <b>Employé.e.s</b>                        | Soutien des collègues<br>Utilisation des forces<br>Sens du travail<br>Soutien du.de la superviseur.e | Soutien des collègues<br>Utilisation des forces<br>Sens au travail<br>Soutien du.de la superviseur.e<br>Autonomie-Flexibilité |
| <b>Épuisement professionnel</b>           |  |   |
| <b>Directeur.trice.s</b>                  | Surinvestissement<br>Culpabilité au travail<br>Stress lié à la COVID-19<br>Charge quantitative       | Surinvestissement<br>Culpabilité<br>Stress lié à la COVID-19<br>Insatisfaction rémunération                                   |
| <b>Employé.e.s</b>                        | Surinvestissement<br>Culpabilité au travail<br>Stress lié à la COVID-19<br>Charge quantitative       | Surinvestissement<br>Culpabilité au travail<br>Stress lié à la COVID-19<br>Charge quantitative                                |

## Résumé des principaux résultats

L'objectif de cette étude était de mesurer la santé psychologique des employé.e.s travaillant au sein d'organismes communautaires, dans le contexte de la pandémie de la COVID-19. Cette étude visait également à identifier les demandes et les ressources pouvant influencer la santé psychologique de ces travailleur.euse.s, en plus de caractériser ceux et celles étant le plus à risque de vivre de l'épuisement. Dans l'ensemble, les données montrent que bien que les travailleur.euse.s communautaires aient en moyenne un niveau de bien-être psychologique au travail élevé, leur niveau de détresse psychologique, mesuré avec l'épuisement professionnel, est aussi élevé et préoccupant. Il est également à noter que cet épuisement n'a cessé d'augmenter depuis le début de la pandémie, alors que pour sa part, le bien-être psychologique connaît une diminution graduelle. Alors que les résultats d'une étude précédente (Meunier et al., 2020) avaient permis de constater que l'épuisement professionnel était déjà très présent chez les travailleur.euse.s communautaires (1 employé.e sur 5), les deux études menées durant la pandémie nous indiquent que la situation s'est détériorée et que l'épuisement professionnel touche maintenant 1 employé.e sur 3.

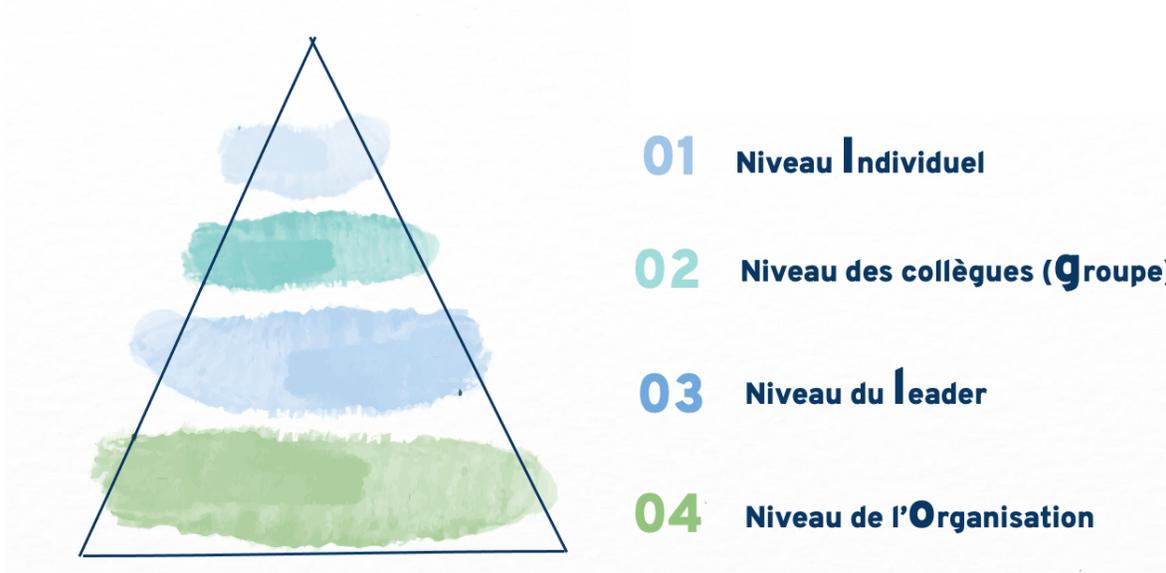
Les demandes habituelles ayant été liées à l'épuisement professionnel des travailleur.euse.s communautaires dans le cadre d'études précédentes (surinvestissement, culpabilité, charge de travail; Meunier et al., 2020; Giroux et al., soumis) ont également été identifiées dans les deux études présentées dans ce rapport. Les résultats soulignent aussi la propension d'un nombre considérable de travailleur.euse.s communautaires à négliger leurs besoins physiques et psychologiques afin de répondre aux demandes urgentes de leur travail. Par ailleurs, à ces demandes, s'est ajouté le stress lié à la COVID-19 qui demeure constant tout au long des mois de la pandémie. Le caractère chronique de ce stress a, sans aucun doute, une part de responsabilité dans le portrait qui est présenté dans ce rapport. En effet, plusieurs travailleur.euse.s communautaires ont mentionné qu'il était éprouvant d'offrir de l'aide à leurs utilisateur.trice.s alors qu'ils.elles vivaient des difficultés semblables dans leurs vies personnelle et professionnelle. Pour ce qui est des autres demandes, malgré de légères diminutions pour certaines, elles sont restées plutôt stables et élevées durant les deux vagues de la pandémie.

Du côté des ressources pouvant influencer positivement le bien-être psychologique au travail, le soutien des collègues et du ou de la superviseur.e,

l'utilisation des forces ainsi que le sens du travail ont été identifiés comme étant les plus importantes. Par ailleurs, il est à noter que ces deux dernières ressources ont été significativement en baisse lors des deux études en contexte de pandémie. Compte tenu de la situation difficile dans laquelle le milieu communautaire a été plongé en raison de la situation pandémique (ex. : forte demande des utilisateur.trice.s de services, réorganisation des services en raison des règles sanitaires), il est possible que cela ait été plus difficile pour les travailleur.euse.s communautaires d'utiliser les ressources qui contribuent habituellement à leur bien-être psychologique et qui leur permettent de faire face aux nombreuses demandes qu'ils rencontrent. Ainsi, la diminution de ces ressources a pu contribuer à la diminution graduelle de leur bien-être psychologique au travail. Dans cette optique, il est important de mettre en place différentes interventions afin de favoriser le retour en force de ces ressources et ainsi inverser la tendance à la baisse du bien-être psychologique au travail.

Étant donné la forte incidence de l'épuisement professionnel (un peu plus d'un employé sur trois), il n'a pas été possible de caractériser spécifiquement les travailleur.euse.s les plus à risque de vivre des difficultés de santé psychologiques. En effet, l'épuisement semblait être présent de façon similaire dans les différents groupes d'âge, catégories d'emploi ou type d'organisme. Par ailleurs, les directeur.trice.s ont semblé être davantage affecté.e.s par différentes demandes (ex. : charge de travail quantitative et émotionnelle, stress lié à la COVID-19, surinvestissement) et ont obtenu des scores d'épuisement plus élevés suite à la 1<sup>ère</sup> vague de la pandémie. Néanmoins, les directeur.trice.s ont également noté avoir davantage accès à certaines ressources comme l'autonomie et la participation aux décisions, en plus de présenter un niveau de bien-être plus élevé lors de l'Étude 2<sup>ème</sup> vague. Les personnes s'identifiant comme femmes ont également obtenu des taux d'épuisement plus élevés. Cette donnée doit toutefois être interprétée avec prudence étant donné le petit nombre de participants s'identifiant comme homme au sein de l'échantillon. Finalement, les participant.e.s travaillant au sein de plus grands organismes (plus de 20 employés), ont obtenus des scores d'autonomie et de participation plus faibles, en plus d'évaluer moins favorablement le soutien reçu de la part de leur superviseur.e. Leur niveau de bien-être psychologique au travail était également plus faible lors de l'Étude 1<sup>ère</sup> vague.

## Et maintenant, que faire de ces résultats?



Maintenant qu'un portrait précis de la santé psychologique des travailleur.euse.s du milieu communautaire a été établi, il est important d'identifier des pistes d'actions possibles afin d'améliorer la situation. Le modèle IGLO, proposé par la chercheuse Karina Nielsen et ses collaborateurs (2017), offre un cadre de référence utile afin de réfléchir aux différentes interventions à intégrer dans le milieu communautaire. En effet, ce modèle indique que pour favoriser la santé psychologique au travail, il est nécessaire de mettre en place des interventions qui vont toucher à quatre niveaux différents et qui, forment l'acronyme IGLO. Plus spécifiquement, au **niveau Individuel** les employé.e.s peuvent mettre en place différentes stratégies d'autogestion (ex. outil aller mieux à ma façon, voir p. 55), afin de prendre soin de leur propre santé psychologique. Ils.elles sont également invité.e.s à recourir aux ressources présentes dans leur environnement comme la ligne de soutien téléphonique Léo (voir p. 55). Au **niveau Groupal**, il est important de favoriser les relations harmonieuses, ainsi que d'encourager l'entraide et le soutien entre collègues au sein des organismes, en organisant, par exemple des activités collectives qui permettent aux employé.e.s d'échanger et de s'entraider (ex. tours de table avant les réunions, rencontres ponctuelles dans des parcs pour socialiser). Le **niveau Leader** implique pour le gestionnaire la mise en place de pratiques de gestion favorables à la santé psychologique des employé.e.s (ex. : communication, considération, flexibilité, etc.). Finalement, au **niveau de l'Organisation** il est important de mettre en place des conditions de travail favorables, comme des horaires de travail flexibles lorsque possible ou des

conditions de travail permettant une meilleure conciliation travail-vie personnelle. À ces quatre niveaux peut aussi s'ajouter le niveau sociétal. En effet, il serait également important de tenter d'agir sur les politiques gouvernementales en place qui pourraient permettre d'améliorer la qualité de vie des travailleur.euse.s communautaires, telles que le montant du salaire minimum ou certains avantages sociaux comme des assurances collectives.

## Pistes de solutions trouvées par des travailleur.euse.s communautaires

Dans le cadre d'un Webinaire présentant les résultats du présent rapport (18 juin 2021), un atelier réflexif a été animé et différentes pistes de solutions pour agir sur les différents niveaux du modèle IGLO ont été identifiées par les travailleur.euse.s communautaires. Ces différentes pistes sont résumées dans les pages suivantes.

### Niveau individuel

Un nuage de mots a d'abord été réalisé afin d'identifier les différentes stratégies mises en place par les travailleur.euse.s communautaires pour prendre soin de leur propre santé mentale. Un grand nombre de stratégies ont été identifiées. Celles qui ont été le plus nommées sont le soutien clinique, le fait de mettre ses limites ainsi que de prendre des pauses. D'autres stratégies individuelles comme décrocher et lâcher prise, prendre des marches, respirer, bouger et rester actif.ve ainsi que faire du yoga semblent être importantes pour la gestion de la santé mentale des participants.es sondées. De plus, certaines stratégies pouvant être partagées en équipe comme les rencontres d'équipes, l'humour et les moments informels en équipe semblent être bénéfiques.



### Niveau groupal

Au niveau groupal, une séance de clavardage a permis aux participant.e.s de suggérer différentes stratégies qui peuvent être mises en place entre collègues afin de favoriser la santé psychologique au travail. Ces stratégies font référence

au fait de s'offrir du soutien dans la réalisation de ses tâches, de se donner des conseils et de s'encourager mutuellement en reconnaissant le travail de ses collègues. Les échanges informels, la cohésion d'équipe et l'écoute des collègues semblent aussi être des stratégies bien appréciées.

### Niveau leader et organisme

Finalement, un nuage de mots a été réalisé afin d'identifier les stratégies à mettre en place par le ou la superviseur.e, ou encore l'organisme afin de favoriser la santé psychologique au travail. La reconnaissance, la validation, l'écoute, la flexibilité et l'ouverture ont été identifiées comme étant les stratégies les plus importantes à adopter de la part du gestionnaire et de l'organisme. Le soutien, la disponibilité et la rétroaction positive semblent aussi être appréciés. Finalement, des journées personnelles rémunérées, un salaire plus adapté et la possibilité de bien concilier travail et famille ont aussi été proposées.



## Conclusion

Les résultats du présent rapport de recherche permettent de dresser le portrait de la santé psychologique des travailleur.euse.s communautaires durant la 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> vague de la COVID-19. Ce que les principaux résultats permettent de soulever est que la santé psychologique des travailleur.euse.s du milieu communautaire s'est détériorée depuis le début de la pandémie de la COVID-19. En effet, ils.elles vivent moins de bien-être psychologique au travail et plus d'épuisement professionnel. La diminution de certaines ressources et la complexification de certaines demandes dans le milieu de travail permettent d'expliquer en partie cette tangente. Les deux études conduites durant le contexte pandémique permettent également de constater que les directeur.trice.s d'organismes communautaires ont été affecté.e.s plus durement par cette crise. De futures recherches sont nécessaires afin de poursuivre ces travaux et de suivre l'évolution de la situation durant, et au-delà, de la pandémie de la COVID-19. Les prochains efforts de recherche doivent également se concentrer sur l'identification et l'évaluation des interventions à mettre en place afin de favoriser la santé psychologique des travailleur.euse.s communautaires et ainsi assurer que ces dernier.ère.s puissent être en mesure de maintenir les services essentiels qu'ils.elles offrent à la population.

## Différentes ressources

Outil d'autogestion de la santé mentale Aller mieux à ma façon

- ◆ <https://allermieux.criusmm.net>

Capsule de Global-Watch sur l'autogestion de la santé mentale au travail

- ◆ <https://global-watch.com/fr/articles/contenus-scientifiques-global-watch-fr/covid-19-autogestion-de-sa-sante-mentale-au-travail-strategies-pouvant-etre-adoptees-a-lexterieur-des-lieux-de-travail>

Léo Soutien Psychologique

- ◆ <https://www.csmoesac.qc.ca/pages/covid-19/leo-soutien-psychologique>

Ted Talk sur l'autocompassion

- ◆ <https://self-compassion.org/videos/>

Livres

- ◆ Entretien ma vitalité d'aidant – Pascale Brillon
- ◆ S'aimer – Kristin Neff

Ce projet a été subventionné par

CRSH  SSHRC



## Annexe 1 – Analyses de régressions multiples

### Étude 1<sup>ère</sup> vague - Bien-être psychologique au travail (Employé.e.s)

#### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,776 <sup>b</sup> | ,602   | ,591          | ,38745                          |

| Modèle |                             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig.  |
|--------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|
|        |                             | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |       |
| 1      | (Constante)                 | ,951                          | ,193            |                           | 4,938 | <,001 |
|        | Participation               | ,011                          | ,021            | ,028                      | ,538  | ,591  |
|        | Autonomie                   | ,015                          | ,023            | ,031                      | ,657  | ,512  |
|        | Soutien collègues           | ,139                          | ,029            | ,224                      | 4,801 | <,001 |
|        | Soutien superviseur.e       | ,125                          | ,021            | ,302                      | 5,859 | <,001 |
|        | Utilisation des forces      | ,214                          | ,028            | ,355                      | 7,591 | <,001 |
|        | Sens au travail             | ,127                          | ,045            | ,131                      | 2,801 | ,005  |
|        | Développement professionnel | ,024                          | ,027            | ,040                      | ,884  | ,378  |

### Étude 1<sup>ère</sup> vague - Bien-être psychologique au travail (Directeur.trice.s)

#### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,727 <sup>b</sup> | ,529   | ,508          | ,39869                          |

| Modèle |                             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig.  |
|--------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|
|        |                             | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |       |
| 1      | (Constante)                 | 1,106                         | ,300            |                           | 3,688 | <,001 |
|        | Participation               | -,028                         | ,037            | -,051                     | -,767 | ,444  |
|        | Autonomie                   | ,023                          | ,036            | ,042                      | ,641  | ,522  |
|        | Soutien collègues           | ,259                          | ,040            | ,439                      | 6,487 | <,001 |
|        | Soutien superviseur.e       | ,047                          | ,031            | ,104                      | 1,511 | ,133  |
|        | Utilisation des forces      | ,147                          | ,052            | ,201                      | 2,815 | ,006  |
|        | Sens au travail             | ,150                          | ,066            | ,153                      | 2,270 | ,025  |
|        | Développement professionnel | ,053                          | ,038            | ,098                      | 1,393 | ,166  |

## Étude 1<sup>ère</sup> vague - Épuisement professionnel (Employé.e.s)

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,690 <sup>b</sup> | ,476   | ,425          | ,89484                          |

| Modèle |                             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig.  |
|--------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|
|        |                             | B                             | Erreur standard |                           |       |       |
| 1      | (Constante)                 | ,281                          | ,347            |                           | ,809  | ,419  |
|        | Charge émotionnelle         | -,005                         | ,059            | -,005                     | -,087 | ,931  |
|        | Charge quantitative         | ,124                          | ,048            | ,158                      | 2,603 | ,010  |
|        | Surinvestissement           | ,609                          | ,118            | ,333                      | 5,145 | <,001 |
|        | Culpabilité                 | ,250                          | ,083            | ,183                      | 3,027 | ,003  |
|        | Insécurité d'emploi         | -,019                         | ,035            | -,028                     | -,539 | ,591  |
|        | Insatisfaction rémunération | ,069                          | ,042            | ,081                      | 1,637 | ,103  |
|        | Stress lié à la Covid       | ,076                          | ,029            | ,138                      | 2,621 | ,009  |

## Étude 1<sup>ère</sup> vague - Épuisement professionnel (Directeur.trice.s)

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,720 <sup>b</sup> | ,518   | ,455          | ,93975                          |

| Modèle |                             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig.  |
|--------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|
|        |                             | B                             | Erreur standard |                           |       |       |
| 1      | (Constante)                 | -,111                         | ,459            |                           | -,243 | ,809  |
|        | Charge émotionnelle         | -,027                         | ,090            | -,024                     | -,307 | ,760  |
|        | Charge quantitative         | ,144                          | ,066            | ,176                      | 2,174 | ,031  |
|        | Surinvestissement           | ,565                          | ,161            | ,313                      | 3,506 | <,001 |
|        | Culpabilité                 | ,231                          | ,104            | ,164                      | 2,230 | ,027  |
|        | Insécurité d'emploi         | ,043                          | ,048            | ,059                      | ,900  | ,370  |
|        | Insatisfaction rémunération | ,040                          | ,055            | ,047                      | ,714  | ,476  |
|        | Stress lié à la Covid       | ,108                          | ,039            | ,190                      | 2,771 | ,006  |

## Étude 2<sup>ème</sup> vague- Bien-être psychologique au travail (Employé.e.s)

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,788 <sup>b</sup> | ,622   | ,611          | ,38038                          |

| Modèle |                             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig.  |
|--------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|
|        |                             | B                             | Erreur standard |                           |       |       |
| 1      | (Constante)                 | ,558                          | ,197            |                           | 2,831 | ,005  |
|        | Autonomie                   | ,053                          | ,022            | ,110                      | 2,416 | ,016  |
|        | Participation               | ,011                          | ,021            | ,027                      | ,524  | ,601  |
|        | Soutien collègues           | ,179                          | ,028            | ,298                      | 6,508 | <,001 |
|        | Soutien superviseur.e       | ,091                          | ,022            | ,217                      | 4,039 | <,001 |
|        | Utilisation des forces      | ,179                          | ,030            | ,273                      | 6,021 | <,001 |
|        | Sens au travail             | ,208                          | ,045            | ,208                      | 4,587 | <,001 |
|        | Développement professionnel | ,014                          | ,026            | ,024                      | ,540  | ,590  |

## Étude 2<sup>ème</sup> vague - Bien-être psychologique au travail (Directeur.trice.s)

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,715 <sup>b</sup> | ,512   | ,489          | ,37239                          |

| Modèle |                             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig.  |
|--------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|
|        |                             | B                             | Erreur standard |                           |       |       |
| 1      | (Constante)                 | 1,515                         | ,294            |                           | 5,157 | <,001 |
|        | Autonomie                   | -,018                         | ,029            | -,039                     | -,627 | ,532  |
|        | Participation               | -,034                         | ,034            | -,062                     | -,994 | ,322  |
|        | Soutien collègues           | ,125                          | ,038            | ,217                      | 3,264 | ,001  |
|        | Soutien superviseur.e       | ,062                          | ,033            | ,123                      | 1,869 | ,064  |
|        | Utilisation des forces      | ,222                          | ,048            | ,351                      | 4,651 | <,001 |
|        | Sens au travail             | ,202                          | ,062            | ,249                      | 3,257 | ,001  |
|        | Développement professionnel | ,024                          | ,034            | ,048                      | ,725  | ,470  |

## Étude 2<sup>ème</sup> vague - Épuisement professionnel (Employé.e.s)

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,619 <sup>b</sup> | ,384   | ,366          | ,92714                          |

| Modèle |                             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig.  |
|--------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|
|        |                             | B                             | Erreur standard |                           |       |       |
| 1      | (Constante)                 | ,143                          | ,334            |                           | ,427  | ,670  |
|        | Insécurité d'emploi         | -,019                         | ,034            | -,029                     | -,556 | ,579  |
|        | Charge émotionnelle         | ,117                          | ,062            | ,108                      | 1,899 | ,059  |
|        | Charge quantitative         | ,110                          | ,046            | ,144                      | 2,376 | ,018  |
|        | Surinvestissement           | ,375                          | ,129            | ,201                      | 2,909 | ,004  |
|        | Culpabilité                 | ,279                          | ,073            | ,219                      | 3,823 | <,001 |
|        | Insatisfaction rémunération | ,049                          | ,039            | ,064                      | 1,243 | ,215  |
|        | Stress lié à la Covid       | ,108                          | ,032            | ,187                      | 3,405 | <,001 |

## Étude 2<sup>ème</sup> vague - Épuisement professionnel (Directeur.trice.s)

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,682 <sup>b</sup> | ,466   | ,441          | ,88002                          |

| Modèle |                             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig.  |
|--------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|-------|
|        |                             | B                             | Erreur standard |                           |        |       |
| 1      | (Constante)                 | -,401                         | ,500            |                           | -,802  | ,424  |
|        | Insécurité d'emploi         | ,015                          | ,045            | ,021                      | ,339   | ,735  |
|        | Charge émotionnelle         | -,087                         | ,085            | -,069                     | -1,026 | ,307  |
|        | Charge quantitative         | ,041                          | ,069            | ,049                      | ,592   | ,555  |
|        | Surinvestissement           | ,572                          | ,157            | ,320                      | 3,636  | <,001 |
|        | Culpabilité                 | ,392                          | ,095            | ,281                      | 4,136  | <,001 |
|        | Insatisfaction rémunération | ,115                          | ,053            | ,141                      | 2,179  | ,031  |
|        | Stress lié à la Covid       | ,150                          | ,038            | ,253                      | 3,973  | <,001 |

## Références

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Chevalier, S. (2011). *Les besoins non-comblés*. Montréal: Direction de la santé publique, Agence de la santé et des services sociaux de Montréal.
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Didier, S., Aubry, F., & Gervais, L. (2005). *Pour que travailler dans le communautaire ne rime plus avec misère. Enquête sur les avantages sociaux dans les organismes communautaires*. Montréal: Centre de formation populaire et Relais Femmes.
- Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail: validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *European Review of Applied Psychology*, 65(4), 189-203.
- Forest, J., Mageau, G. A., Crevier-Braud, L., Bergeron, É., Dubreuil, P., & Lavigne, G. L. (2012). Harmonious passion as an explanation of the relation between signature strengths' use and well-being at work: Test of an intervention program. *Human Relations*, 65(9), 1233-1252.
- Gerber, M., Colledge, F., Mücke, M., Schilling, R., Brand, S., & Ludyga, S. (2018). Psychometric properties of the Shirom-Melamed Burnout Measure (SMBM) among adolescents: results from three cross-sectional studies. *BMC Psychiatry*, 18(1), 1-13.
- Giroux, A., Meunier, S., Doucet, A., Lauzier-Jobin, F., Radziszewski, S., Coulombe, S., et Houle, J. (soumis). Travailler dans le milieu communautaire : perspectives des travailleurs quant aux demandes et aux ressources qui influencent leur santé psychologique. *Canadian Journal of Community Mental Health*.
- Green, C. R. (2019). *Examining the effects of negative work outcomes on telecommuting*. Doctoral dissertation, Middle Tennessee State University.

Holmes, E. A., O'Connor, R. C., Perry, V. H., Tracey, I., Wessely, S., Arseneault, L., ... & Ford, T. (2020). Multidisciplinary research priorities for the COVID-19 pandemic: a call for action for mental health science. *The Lancet Psychiatry*, 7, 547-560.

Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2(15), 15.

Lequeurre, J., Gillet, N., Ragot, C., & Fouquereau, E. (2013). Validation of a French questionnaire to measure job demands and resources. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 26(4), 93-124.

Meunier, S., Giroux, A., Coulombe, S., Lauzier-Jobin F., Radziszewski, S., Houle, J., & Dagenais- Desmarais, V. (2020). Enquête sur la santé psychologique des travailleurs et des travailleuses du milieu communautaire au Québec. Montréal: Université du Québec à Montréal, 41 pages.  
<https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4151758>

Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M. F., Goldberg, M., & Leclerc, A. (2000). Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle du déséquilibre efforts/récompenses. *Revue d'Épidémiologie et de Santé Publique*, 48(5), 419-438.

Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogonnaya, C., Känslä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120.

Sassi, N., & Neveu, J. P. (2010). Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel: Le shirom-melamed burnout measure. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 42(3), 177-184.

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.

Ce projet a été subventionné par

CRSH  SSHRC



## Pour nous joindre

### Par courriel

Sophie Meunier, PhD, chercheuse principale et directrice du LRST  
[meunier.sophie@uqam.ca](mailto:meunier.sophie@uqam.ca)

Alexandra Giroux, B.Sc., coordonnatrice et co-chercheuse  
[giroux.alexandra.2@courrier.uqam.ca](mailto:giroux.alexandra.2@courrier.uqam.ca)

### Sur les réseaux sociaux

Page Facebook du Laboratoire de Recherche sur la Santé au Travail (LRST)  
<https://www.facebook.com/LRSTuqamOHRL>

### Pour avoir accès à l'enregistrement de nos webinaires

Étude pré-pandémie

<https://www.facebook.com/100048410838879/videos/692133761634526>

Étude 1<sup>ère</sup> vague de la pandémie

<https://www.facebook.com/100048410838879/videos/3556010661119033>

Synthèse des résultats du projet de recherche Engagé(e) envers ma santé!

<https://www.facebook.com/100048410838879/videos/340431767438041>

Ce projet a été subventionné par

CRSH  SSHRC





Ce projet a été subventionné par

CRSH  SSHRC

