



Since January 2020 Elsevier has created a COVID-19 resource centre with free information in English and Mandarin on the novel coronavirus COVID-19. The COVID-19 resource centre is hosted on Elsevier Connect, the company's public news and information website.

Elsevier hereby grants permission to make all its COVID-19-related research that is available on the COVID-19 resource centre - including this research content - immediately available in PubMed Central and other publicly funded repositories, such as the WHO COVID database with rights for unrestricted research re-use and analyses in any form or by any means with acknowledgement of the original source. These permissions are granted for free by Elsevier for as long as the COVID-19 resource centre remains active.

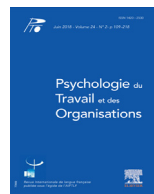


ELSEVIER

Disponible en ligne sur [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

ScienceDirect

et également disponible sur [www.em-consulte.com](http://www.em-consulte.com)



Article original

## L'anxiété liée à la COVID-19 : une analyse de ses effets en milieu de travail

### *Anxiety related to the COVID-19: An examination of its effects in workplaces*

V. Robert<sup>\*</sup>, C. Vandenberghe

Département de management, HEC Montréal, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, H3T 2A7 Montréal, QC, Canada

#### INFO ARTICLE

Historique de l'article :

Reçu le 14 janvier 2021

Accepté le 27 janvier 2021

Mots clés :

Anxiété liée à la COVID-19

Engagement au travail

Engagement organisationnel

Habilitation psychologique

Épuisement du moi

#### RÉSUMÉ

L'anxiété générée par la crise sanitaire de la COVID-19 est un phénomène nouveau dont les effets sont largement inconnus. Pour explorer cette question, nous avons mené une étude auprès de 650 employés de ministères au Québec pendant la première vague de la pandémie qui examine les effets de l'anxiété liée à la COVID-19 sur quatre indicateurs de l'adaptation au travail : l'engagement au travail, l'engagement organisationnel, l'habilitation psychologique et l'épuisement du moi. Tout en contrôlant les effets de facteurs contextuels pertinents, les analyses indiquent que l'anxiété liée à la COVID-19 est positivement liée à l'engagement organisationnel et à l'épuisement du moi, et négativement liée à l'habilitation psychologique. En revanche, elle ne présente pas de lien significatif avec l'engagement au travail.

© 2021 AIPTLF. Publié par Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés.

<sup>\*</sup> Auteur correspondant.

Adresse e-mail : [veronique.robert@hec.ca](mailto:veronique.robert@hec.ca) (V. Robert).

## A B S T R A C T

---

**Keywords:**

COVID-19-related anxiety  
Job engagement  
Organizational commitment  
Psychological empowerment  
Ego depletion

---

The anxiety engendered by the sanitary crisis of the COVID-19 is a novel emotional phenomenon. Due to its recency and novelty, this form of anxiety and its effects are largely unknown. To explore this issue, we conducted a study among 650 civil agents of the Quebec government during the first wave of the pandemic that examined the effects of COVID-19-triggered anxiety on four indicators of work adjustment: job engagement, organizational commitment, psychological empowerment, and ego depletion. While controlling for the effect of relevant contextual factors, our analyses indicate that COVID-19-triggered anxiety is positively related to organizational commitment and ego depletion and negatively related to psychological empowerment. In contrast, COVID-19-triggered anxiety was not significantly related to job engagement.

© 2021 AIPTLF. Published by Elsevier Masson SAS. All rights reserved.

---

## 1. Introduction

La pandémie de la COVID-19 a projeté la planète dans une crise sanitaire et économique sans précédent dans l'histoire de l'humanité. Cette crise a engendré des sentiments de désespoir, d'impuissance, et de perte de contrôle au sein d'une grande partie de la population (Trougakos, Chawla, & McCarthy, 2020), débouchant sur une situation de stress intense mais durable pouvant affecter toutes les sphères de la vie sociale, personnelle, ou au travail (Probst, Lee, & Bazzoli, 2020). Au fil des semaines et des mois pendant lesquels les gouvernements à travers la planète ont adopté des mesures de restriction, allant des mesures barrière au confinement, la communication par les médias a généré un contexte donnant naissance à une anxiété persistante au sein de la population, une anxiété liée à la COVID-19 (Trougakos et al., 2020). Les effets de l'anxiété liée à la COVID-19 demeurent largement à explorer et identifier, même si des données commencent à être publiées permettant de penser que cette anxiété engendre une vaste gamme d'effets néfastes sur la santé psychologique et physique des individus (Schippers, 2020) ainsi que sur leur carrière (Akkermans, Richardson, & Kraimer, 2020).

Un des domaines dans lesquels l'anxiété liée à la COVID-19 est susceptible de générer des effets importants concerne le contexte de travail et des organisations. En effet, les entreprises ont été encouragées à adopter le télétravail (Leonardi, 2021) en utilisant une variété de moyens technologiques. Le télétravail s'est accompagné d'une augmentation du sentiment d'isolement et a créé des modes de communication plus impersonnels et moins riches, engendrant ainsi des tâches plus lourdes et socialement plus diluées. Il est également probable que la crise de la COVID-19 et l'adoption du télétravail ont modifié le travail en équipe, la cohésion entre collègues de travail étant rendue plus difficile. D'une façon générale, on peut penser que la crise de la COVID-19 et l'anxiété qui l'accompagne engendrent une dilution des liens avec le contexte de travail et avec l'organisation, pouvant affecter l'engagement des employés envers leur emploi ou leur organisation, ou leur habilitation à exécuter leurs tâches de travail, et provoquer un épuisement progressif de leurs ressources. Cet article a pour ambition d'explorer ces questions et d'offrir des données préliminaires sur l'impact de l'anxiété liée à la COVID-19 en contexte de travail.

L'objectif de cet article est d'explorer l'impact de l'anxiété liée à la COVID-19 sur l'engagement au travail, l'engagement organisationnel, l'habilitation psychologique et l'épuisement du moi. L'engagement au travail renvoie à l'investissement du moi dans le rôle de travail sur le plan physique, émotionnel et cognitif (Rich, LePine, & Crawford, 2010). En ce sens, l'engagement au travail reflète l'intensité avec laquelle le moi est immergé dans le rôle de travail de l'individu (Kahn, 1990). L'engagement organisationnel renvoie au lien psychologique et affectif qui s'établit entre l'individu et

l'organisation, lequel repose sur une identification aux valeurs de l'organisation (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004 ; Vandenberghe, 2009). L'habilitation psychologique correspond à une motivation intrinsèque par rapport aux tâches, reposant sur quatre cognitions en lien avec le travail : la signification, l'autodétermination, le sentiment de compétence et le sentiment d'impact (Spreitzer, 1995). Enfin, l'épuisement du moi représente un état d'épuisement des ressources nécessaires à l'autorégulation des comportements (Baumeister, Vohs, & Tice, 2007 ; Li, Barnes, Yam, Guarana, & Wang, 2019). Ces quatre variables constituent des indicateurs importants du degré d'adaptation de l'individu à son contexte de travail.

Pour examiner les effets spécifiques de l'anxiété engendrée par la COVID-19 chez les employés sur leurs attitudes et leur bien-être au travail, il faut cependant tenir compte des déterminants connus de ces attitudes et du bien-être, et déterminer si l'anxiété liée à la COVID-19 a des effets uniques au-delà de ces facteurs. Ainsi, les études antérieures ont démontré que la qualité de la relation de supervision (*leader-member exchange*), qui caractérise une relation ouverte, développementale, et basée sur la confiance entre un employé et son supérieur (Liden, Wayne, & Stilwell, 1993), présente des liens positifs avec diverses attitudes au travail, tels l'engagement au travail, l'engagement organisationnel, et l'habilitation psychologique (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012). Comme l'anxiété peut nuire à la qualité des relations entre un employé et son supérieur, il est nécessaire de contrôler l'effet de la qualité de la relation de supervision lorsque l'on teste l'effet de l'anxiété liée à la COVID-19. De même, la surcharge de travail peut avoir une influence sur l'engagement, la motivation et le bien-être (LePine, Podsakoff, & LePine, 2005). Or, la généralisation du télétravail depuis l'émergence de la pandémie de la COVID-19 ainsi que l'accentuation de la charge de travail qui l'accompagne font que la surcharge de travail est comme telle un facteur explicatif probable des attitudes et du bien-être des employés. Il est donc également nécessaire de contrôler l'effet de ce facteur lorsque l'on examine le rôle de l'anxiété liée à la COVID-19. Enfin, plusieurs auteurs ont suggéré que le contexte de la pandémie a bouleversé les perspectives de carrière des employés (Akkermans et al., 2020 ; Guan, Deng, & Zhou, 2020). Dès lors, l'effet des perspectives de carrière et de développement (Kraimer et al., 2011) devrait être contrôlé également, afin de ne pas attribuer à l'anxiété liée à la COVID-19 des impacts provenant des bouleversements dans les perspectives de carrière en contexte de pandémie. Dans les sections qui suivent, nous présentons et discutons nos hypothèses de recherche.

## 2. L'anxiété liée à la COVID-19 et ses effets en contexte de travail

Trougakos et al. (2020) définissent l'anxiété liée à la COVID-19 comme « des sentiments d'appréhension relatifs à la possibilité de contracter la COVID-19 » (p. 1235), en se basant sur les travaux de Cheng et McCarthy (2018) portant sur l'anxiété en milieu de travail et la théorie de la régulation émotionnelle de Gross (1998). Notre approche est quelque peu différente, car elle s'appuie sur les travaux relatifs à l'affectivité de Watson, Clark, et Tellegen (1988). Suivant cette approche, les affects négatifs engendrés par la COVID-19 constituent une réaction émotionnelle négative générale créée par la pandémie sans que son objet soit spécifiquement la crainte de contracter le coronavirus. En ce sens, nous concevons l'anxiété liée à la COVID-19 comme une réaction émotionnelle exprimée à travers des états d'inquiétude, de crainte ou de peur, mais dont la portée reste diffuse. Cet état est caractéristique de l'anxiété et peut être considéré comme l'expression du système neurobiologique d'évitement (Carver & White, 1994). Des signaux de menace (tels que ceux générés par la pandémie de la COVID-19) sont de nature à « stimuler le système d'évitement ou d'inhibition, incluant l'expérience affective de crainte et d'anxiété, qui dès lors motive une vigilance accrue et un comportement destiné à éviter ces menaces » (Kiewitz, Restubog, Shoss, Garcia, & Tang, 2016, p. 733).

En nous basant sur les travaux antérieurs portant sur les liens entre l'affectivité positive et négative et les attitudes au travail (voir la méta-analyse de Ng & Sorensen, 2009), on peut constater que les affects négatifs sont significativement et négativement associés à divers processus cognitifs et motivationnels au travail. Par exemple, l'affectivité négative ou les affects négatifs présentent une corrélation négative avec la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Ng & Sorensen, 2009 ; Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren, & de Chermont, 2003) et une corrélation positive avec l'épuisement émotionnel (Thoresen et al., 2003). Étant donné que l'anxiété liée à la COVID-19 se base

sur le même modèle théorique que l'affectivité négative, à savoir le modèle neurobiologique d'inhibition et d'évitement (Watson, Wiese, Vaidya, & Tellegen, 1999), elle devrait présenter un mode opératoire comparable en regard des attitudes au travail.

L'anxiété liée à la COVID-19 devrait contribuer négativement à l'engagement au travail, car cette anxiété devrait provoquer des réactions d'évitement et de crainte en contexte de pandémie et augmenter l'attention et la vigilance par rapport aux menaces de l'environnement. Ces réactions étant consommatrices d'énergie et causant des troubles de l'autorégulation des comportements, on peut s'attendre à ce que cette anxiété réduise l'énergie disponible pour s'engager dans son rôle de travail. Cependant, comme indiqué plus haut, il est nécessaire de tenir compte des effets d'autres variables du contexte de travail. Par exemple, la qualité de la relation de supervision est susceptible d'avoir un effet sur l'engagement au travail, car une relation positive avec le supérieur immédiat facilite l'obtention de conditions de travail stimulantes pour l'employé (Lam, Xu, & Loi, 2018). De même, une charge de travail élevée peut être vécue par l'individu comme un stresser positif qui apporte des défis dans la tâche, ce qui entraînerait un effet positif sur l'engagement au travail (Boswell, Olson-Buchanan, & LePine, 2004 ; Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau, 2000 ; LePine et al., 2005). Enfin, des perspectives de carrière et de développement constituent un levier connu pouvant stimuler l'engagement au travail (Kraimer et al., 2011). Nous proposons donc l'hypothèse suivante :

**H<sub>1</sub>.** L'anxiété liée à la COVID-19 a une relation négative avec l'engagement au travail, au-delà des effets de la qualité de la relation de supervision, de la surcharge de travail et des opportunités de carrière et de développement.

L'anxiété liée à la COVID-19 est également susceptible d'avoir un lien négatif avec l'engagement organisationnel (affectif). Étant donné que l'affect négatif a un lien établi négatif avec l'engagement organisationnel (Ng & Sorensen, 2009 ; Thoresen et al., 2003 ; Vandenberghe et al., 2019), il est raisonnable de penser qu'une relation similaire devrait être observée entre l'anxiété liée à la COVID-19 et l'engagement organisationnel. De fait, les deux concepts renvoient à des caractéristiques émotionnelles qui s'opposent : des émotions négatives dans le premier cas (Troughakos et al., 2020) et des émotions positives dans le deuxième cas (Vandenberghe et al., 2019). De plus, en raison des multiples changements qu'ont connus les organisations depuis la pandémie, avec souvent des mises à pied temporaires ou définitives, l'anxiété liée à la COVID-19 pourrait réduire l'enthousiasme des individus à s'engager envers leur employeur. Néanmoins, des facteurs de contexte peuvent jouer un rôle confondant, nécessitant qu'ils soient contrôlés. Ainsi, la qualité de la relation de supervision est un facteur contribuant à l'engagement organisationnel des employés (Dulebohn et al., 2012 ; Lapointe et al., 2020), essentiellement parce que le supérieur immédiat est une figure emblématique de l'organisation (Vandenberghe, Bentein, & Panaccio, 2017). De même, la surcharge de travail a tendance à être négativement associée à l'engagement organisationnel (Bowling, Alarcon, Bragg, & Hartman, 2015). Enfin, les opportunités de carrière et de développement engendrent un engagement organisationnel plus élevé en raison de leur rôle dans la satisfaction des besoins de croissance des individus (Kraimer et al., 2011 ; Lapointe & Vandenberghe, 2017). Nous proposons donc l'hypothèse suivante :

**H<sub>2</sub>.** L'anxiété liée à la COVID-19 a une relation négative avec l'engagement organisationnel, au-delà des effets de la qualité de la relation de supervision, de la surcharge de travail et des opportunités de carrière et de développement.

Nous postulons que l'anxiété liée à la COVID-19 présentera un lien négatif avec l'habilitation psychologique. Une étude méta-analytique menée par Seibert, Wang, et Courtright (2011) révèle que les traits d'autoévaluation positifs (incluant les traits d'affectivité) ont un lien positif avec l'habilitation psychologique. Par extension, on peut penser que l'affect négatif ainsi que l'anxiété liée à la COVID-19, qui incarne une de ses expressions spécifiques en contexte de pandémie, présentera un lien négatif avec l'habilitation psychologique. En effet, les facettes de l'habilitation, en l'occurrence la signification, l'autodétermination, le sentiment de compétence et le sentiment d'impact pourraient être mis à mal par cette anxiété. En tant qu'expression du système d'inhibition du comportement (Carver & White, 1994 ; Watson et al., 1999), l'anxiété liée à la COVID-19 pourrait saper la confiance de l'individu dans

sa capacité d'influence au travail et de développer les compétences pour réaliser ses tâches, ou réduire sa capacité d'autodétermination. Cependant, certains facteurs contextuels peuvent également prédire l'habilitation psychologique. Il est ainsi établi que la qualité de la relation de supervision présente des liens étroits avec l'habilitation psychologique (Young, Glerum, Joseph, & McCord, 2021), ce qui peut s'expliquer par le fait qu'une relation positive avec le supérieur immédiat permet à l'employé d'accéder à des tâches et responsabilités plus complexes. Pour des raisons similaires, la surcharge de rôle peut également contribuer positivement à l'habilitation psychologique, car un excès de responsabilités au travail peut engendrer une motivation intrinsèque et stimuler le besoin de croissance des individus (LePine et al., 2005). Enfin, les opportunités de carrière et développement peuvent également favoriser l'habilitation psychologique, mais dans ce cas ce sont les perspectives futures d'accéder à un poste plus élevé qui agiraient comme source de motivation (Crawshaw, Van Dick, & Brodbeck, 2012). Ceci nous amène à proposer l'hypothèse suivante :

**H<sub>3</sub>.** L'anxiété liée à la COVID-19 a une relation négative avec l'habilitation psychologique, au-delà des effets de la qualité de la relation de supervision, de la surcharge de travail et des opportunités de carrière et de développement.

Enfin, nous postulons que l'anxiété liée à la COVID-19 présentera un lien positif avec l'épuisement du moi. Selon la théorie de l'épuisement du moi (Baumeister, Bratslavsky, Muraven, & Tice, 1998), l'individu possède des ressources auto-régulatoires limitées. Ces ressources sont fortement sollicitées en contexte de travail, car elles servent à bloquer les cognitions et les émotions perturbatrices, à aligner le comportement de l'individu avec les attentes sociales et les objectifs de travail, et à contrôler les agissements impulsifs (Johnson, Lanaj, & Barnes, 2014). L'anxiété liée à la COVID-19 peut favoriser l'épuisement du moi en portant atteinte à ces ressources d'autorégulation des émotions et comportements. En effet, cette anxiété engendre une augmentation de la consommation de ressources cognitives dédiées au contexte pesant et menaçant de la pandémie. Ce processus diminuerait donc le réservoir des ressources personnelles de l'individu. Ceci dit, un effet similaire peut se produire lorsque la surcharge de travail est trop élevée (Bowling et al., 2015). Il est donc nécessaire de contrôler l'effet de ce facteur. Par ailleurs, la qualité de la relation de supervision (Harris & Kacmar, 2005 ; Hesselgreaves & Scholarios, 2014) et les opportunités de carrière et de développement (Kraimer et al., 2011) auraient l'effet inverse, car ces facteurs agiraient comme des éléments protecteurs qui fournissent davantage de ressources aux individus. Ceci nous conduit à formuler notre dernière hypothèse :

**H<sub>4</sub>.** L'anxiété liée à la COVID-19 a une relation positive avec l'épuisement du moi, au-delà des effets de la qualité de la relation de supervision, de la surcharge de travail et des opportunités de carrière et de développement.

### 3. Méthode

#### 3.1. Échantillon et procédure

Nous avons réalisé cette étude auprès des employés travaillant pour cinq organismes gouvernementaux au Québec en utilisant la plateforme du Panel expérience globale (<https://www.panalexperienceglobale.com>). L'étude a été menée entre mars et juin 2020, donc en bonne partie pendant la première vague de la pandémie de la COVID-19. Tous les employés ont reçu un courriel les invitant à participer à l'étude. Ce courriel présentait les objectifs de l'étude, assurait les répondants que la participation était réalisée sur base volontaire et que les données seraient traitées de manière confidentielle. Le courriel présentait également un lien vers le questionnaire de l'étude. Ce questionnaire contenait, entre autres, les mesures de l'anxiété liée à la COVID-19, la qualité de la relation de supervision, la surcharge de travail, les opportunités de carrière et de développement, l'engagement au travail, l'engagement organisationnel, l'habilitation psychologique, l'épuisement du moi, et les variables démographiques (âge, sexe, ancienneté organisationnelle, et ancienneté de travail avec le supérieur). Au total, 650 questionnaires utilisables ont été obtenus alors que 822 employés

avaient été invités à participer, ce qui représente un taux de réponse de 79,08 %. Parmi ces répondants, 56,10 % étaient des femmes et 96,50 % avaient un emploi à temps plein. Les emplois les plus représentés dans l'échantillon étaient les emplois professionnels (49,7 %), techniques (29,8 %) et administratifs (17,1 %). L'âge moyen était de 45,36 ans ( $ET = 9,83$ ), l'ancienneté organisationnelle était de 7,58 ans ( $ET = 7,57$ ), et l'ancienneté de travail avec le supérieur était de 2,45 ans ( $ET = 3,15$ ). Le niveau de scolarité se distribuait de la façon suivante : études secondaires (3,5 %), études collégiales ou professionnelles (32,7 %), baccalauréat (39,4 %), maîtrise (23,7 %), et doctorat (0,8 %).

### 3.2. Mesures

Nous avons utilisé une échelle d'accord à cinq points pour tous les items des échelles examinées dans l'étude, à l'exception de ceux composant l'échelle d'opportunités de carrière et de développement, lesquels étaient assortis d'une échelle de réponse allant de 1 (*pas du tout d'accord*) à 7 (*tout à fait d'accord*). Pour les échelles mesurant la qualité de la relation de supervision, la surcharge de travail, l'engagement au travail, l'engagement organisationnel, et l'habilitation psychologique, l'échelle de réponse allait de 1 (*pas du tout d'accord*) à 5 (*tout à fait d'accord*). En ce qui concerne les échelles de mesure de l'anxiété liée à la COVID-19 et de l'épuisement du moi, les ancrages de l'échelle de réponse étaient les suivants : *pas du tout* (1) et *extrêmement* (5). Pour procéder à la traduction des items provenant d'échelles créées en anglais, nous avons utilisé une procédure de traduction et contre-traduction (Schaffer & Riordan, 2003).

#### 3.2.1. Anxiété liée à la COVID-19

Pour mesurer l'anxiété liée à la COVID-19, nous avons adapté une échelle en 4 items utilisée par Kiewitz et al. (2016). Trois items proviennent de l'échelle d'affects négatifs de Watson et Clark (1994) et un item provient de Derogatis (1993). Les répondants étaient invités à exprimer leur degré d'accord avec 4 émotions négatives en lien avec la COVID-19. La phrase introductive était formulée comme suit : « en raison de la crise du coronavirus, je me sens . . . » et les items étaient « inquiet », « effrayé », « craintif », et « apeuré ». La consistance interne de cette échelle était de .90 dans notre étude.

#### 3.2.2. Qualité de la relation de supervision

Pour mesurer la qualité de la relation de supervision, nous avons utilisé 3 items ayant une saturation élevée parmi les 12 items de l'échelle de mesure développée par Liden et Maslyn (1998). Ces items étaient « Mon supérieur est le genre de personne qu'on aimerait avoir comme ami », « Mon supérieur me défendrait vis-à-vis des autres dans l'organisation si je commettais une erreur honnête », et « Je suis impressionné(e) par la connaissance que mon supérieur a de son travail ». L'alpha de Cronbach de cette échelle était de .84 dans notre étude.

#### 3.2.3. Surcharge de travail

Nous avons mesuré la surcharge de travail avec une échelle de 3 items, développée par Schaubroeck, Cotton, et Jennings (1989) et légèrement adaptée en français par Panaccio et Vandenberghe (2009). Un exemple d'item est « J'ai souvent l'impression d'avoir trop de travail pour une seule personne ». L'alpha de Cronbach de cette échelle était de .88.

#### 3.2.4. Opportunités de carrière et de développement

La perception d'opportunités de carrière et de développement a été mesurée par une échelle de 5 items adaptée et étendue par Lapointe et Vandenberghe (2017) à partir de l'échelle créée par Kraimer et al. (2011). Un exemple d'item est le suivant : « Mon organisation offre beaucoup de possibilités de postes qui correspondent à mes aspirations de carrière ». Le coefficient alpha de cette échelle était de .85 dans cette étude.

#### 3.2.5. Engagement au travail

Pour mesurer l'engagement au travail, nous avons eu recours à l'échelle créée par Rich et al. (2010). Cette échelle comprend une dimension physique (6 items), une dimension émotionnelle (6 items), et une dimension cognitive (6 items). Pour chaque dimension, nous avons sélectionné un item

qui présentait une saturation factorielle élevée dans l'article de Rich et al. (2010). Cela nous a permis de mesurer l'engagement au travail à l'aide de 3 items. Les items étaient : « Je produis beaucoup d'efforts au travail » (dimension physique), « Je suis passionné par mon travail » (dimension émotionnelle), et « Au travail, je me concentre sur mes tâches » (dimension cognitive). La consistance interne de cette échelle était de .63 dans notre étude, ce qui représente une fiabilité inférieure au seuil recommandé de .70 (Nunnally & Bernstein, 1994). Nous revenons sur ce point dans les limites de l'étude.

### 3.2.6. Engagement organisationnel

Pour mesurer l'engagement organisationnel, nous avons utilisé la version adaptée en français (Vandenberghe & Bentein, 2009) de l'échelle en 6 items développée par Meyer, Allen, et Smith (1993). Un exemple d'énoncé est le suivant : « J'ai le sentiment de "faire partie de la famille" ? Dans mon organisation ». La consistance interne de cette échelle était de .90 dans notre étude.

### 3.2.7. Habilitation psychologique

Pour mesurer l'habilitation psychologique, nous avons opté pour l'échelle en 12 items créée par Spreitzer (1995). Cette échelle mesure l'habilitation psychologique sous l'angle de 4 sous-échelles de 3 items, reflétant la signification, l'autodétermination, le sentiment de compétence, et le sentiment d'impact. Comme de nombreux chercheurs, nous avons traité l'habilitation psychologique comme un construit global et agrégé. Un exemple d'énoncé est le suivant : « Je maîtrise les compétences nécessaires à mon travail » (sentiment de compétence). La consistance interne de cette échelle était de .87 dans notre étude.

### 3.2.8. Épuisement du moi

Pour mesurer l'épuisement du moi (*ego depletion*), nous avons utilisé et adapté l'échelle en 5 items de Johnson et al. (2014) (voir également Li et al., 2019). Un exemple d'énoncé est le suivant : « Ces derniers temps ... cela me prend beaucoup d'efforts pour me concentrer sur quelque chose ». La consistance interne de cette échelle était de .87 dans notre étude.

## 4. Résultats

### 4.1. Analyses factorielles confirmatoires

Nous avons procédé à des analyses factorielles confirmatoires pour examiner la structure des données recueillies et la validité discriminante de nos construits. Ces analyses ont été menées à l'aide du logiciel LISREL 8.80 (Jöreskog, Sörbom, Du Toit, & Du Toit, 2001) en utilisant une matrice de covariances comme input et le maximum de vraisemblance comme méthode d'estimation. Les résultats de ces analyses sont rapportés dans le Tableau 1. Comme on peut le constater, le modèle

**Tableau 1**  
Résultats des analyses factorielles confirmatoires : indices d'ajustement.

Modèle	$\chi^2$	dl	$\Delta\chi^2$	$\Delta dl$	NNFI	CFI	SRMR	RMSEA
1. Modèle théorique à 8 facteurs	4318,76*	751	–	–	.90	.91	.078	.097
2. Modèle à 7 facteurs : anxiété liée à la COVID-19 et épuisement du moi = un facteur	6014,26*	758	1695,50*	7	.86	.87	.130	.120
3. Modèle à 7 facteurs : anxiété liée à la COVID-19 et surcharge de travail = un facteur	5851,98*	758	1533,22*	7	.86	.87	.120	.120
4. Modèle à 7 facteurs : anxiété liée à la COVID-19 et engagement au travail = un facteur	6255,82*	758	1937,06*	7	.85	.86	.100	.120
5. Modèle à 7 facteurs : anxiété liée à la COVID-19 et engagement organisationnel = un facteur	6253,44*	758	1934,68*	7	.85	.86	.100	.120
6. Modèle à un facteur	10 869,08*	779	6550,32*	28	.74	.75	.130	.160

N = 649. dl : degrés de liberté ; NNFI : *non-normed fit index* ; CFI : *comparative fit index* ; SRMR : *standardized root mean square residual* ; RMSEA : *root mean square error of approximation*.

\* $p < .001$ .



**Tableau 2**

Corrélations et statistiques descriptives.

Variable	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Anxiété liée à la COVID-19	2,18	1,00	(.90)							
2. Qualité de la relation de supervision	3,89	0,95	-.11*	(.84)						
3. Surcharge de travail	2,95	1,15	.14**	-.17**	(.88)					
4. Opportunités de carrière et développement	4,47	1,49	-.06	.34**	-.11**	(.85)				
5. Engagement au travail	4,25	0,64	.01	.28**	.12**	.37**	(.63)			
6. Engagement organisationnel	3,58	0,95	.02	.52**	-.03	.53**	.52**	(.90)		
7. Habilitation psychologique	3,94	0,61	-.11**	.42**	.02	.38**	.53**	.58**	(.87)	
8. Épuisement du moi	1,93	0,88	.21**	-.22**	.26**	-.27**	-.32**	-.29**	-.38**	(.87)

Ns = 560–650. M : moyenne ; ET : écart-type. Les coefficients de consistance interne sont rapportés entre parenthèses sur la diagonale.

\* $p < .05$  ; \*\* $p < .01$ .

théorique à 8 facteurs (incluant l'anxiété liée à la COVID-19, la qualité de la relation de supervision, la surcharge de travail, les opportunités de carrière et de développement, l'engagement au travail, l'engagement organisationnel, l'habilitation psychologique, et l'épuisement du moi) présente un bon ajustement aux données :  $\chi^2(751) = 4318,76$ ,  $p < .01$ , NNFI = .90, CFI = .91, SRMR = .078, RMSEA = .097. En utilisant le test de  $\chi^2$  différentiel, ce modèle théorique peut être comparé à d'autres modèles plus simples, qui combinent un ou plusieurs facteurs entre eux. Comme indiqué dans le [Tableau 1](#), les modèles à 7 facteurs combinant : anxiété liée à la COVID-19 et épuisement du moi,  $\Delta\chi^2(7) = 1695,50$ ,  $p < .001$  ; anxiété liée à la COVID-19 et surcharge de travail,  $\Delta\chi^2(7) = 1533,22$ ,  $p < .001$  ; anxiété liée à la COVID-19 et engagement au travail,  $\Delta\chi^2(7) = 1937,06$ ,  $p < .001$  ; anxiété liée à la COVID-19 et engagement organisationnel,  $\Delta\chi^2(7) = 1934,68$ ,  $p < .001$ , présentent tous un ajustement significativement moins bon que le modèle théorique à 8 facteurs.

De plus, un modèle uni-factoriel présente également un ajustement significativement moins bon que le modèle à 8 facteurs,  $\Delta\chi^2(28) = 6550,32$ ,  $p < .001$ . Ces analyses montrent que nos construits présentent une validité discriminante suffisante et sont donc empiriquement distincts.

Les statistiques descriptives et les intercorrélations entre nos variables sont présentées dans le [Tableau 2](#). Comme on peut l'observer, la moyenne pour l'anxiété liée à la COVID-19 est relativement basse (2,18 sur 5), de même que la moyenne pour l'épuisement du moi (1,93 sur 5), alors que la moyenne pour la surcharge de travail est modérée (2,95 sur 5). L'anxiété liée à la COVID-19 corrèle positivement avec l'épuisement du moi ( $r = .21$ ,  $p < .01$ ) et la surcharge de travail ( $r = .14$ ,  $p < .01$ ), mais corrèle négativement avec la qualité de la relation de supervision ( $r = -.11$ ,  $p < .05$ ) et l'habilitation psychologique ( $r = -.11$ ,  $p < .01$ ).

#### 4.2. Corrélations et statistiques descriptives

Les résultats sont donnés dans le [Tableau 2](#).

#### 4.3. Analyses de régression multiple

Nos hypothèses ont été testées à l'aide d'équations de régression multiple. Les résultats de ces analyses sont présentés dans les [Tableaux 3–6](#). Dans toutes les régressions, nous avons introduit les variables démographiques (âge, sexe, ancienneté organisationnelle et ancienneté de travail avec le supérieur) dans le bloc 1 (modèle 1) comme des variables de contrôle. Nous avons introduit nos variables prédictives, à savoir l'anxiété liée à la COVID-19, la qualité de la relation de supervision, la surcharge de travail et les opportunités de carrière et de développement, dans le bloc 2 (modèle 2), afin de tester leur effet incrémental dans la prédiction de nos variables dépendantes.

L'hypothèse 1 affirmait que l'anxiété liée à la COVID-19 aurait un effet négatif sur l'engagement au travail, au-delà des effets de la qualité de la relation de supervision, de la surcharge de travail, et des opportunités de carrière et de développement. Comme l'indique le [Tableau 3](#) (modèle 2), l'anxiété liée

**Tableau 3**

Résultats de l'analyse de régression multiple prédisant l'engagement au travail.

Variable	Modèle 1	Modèle 2
Âge	.10 <sup>†</sup>	.10*
Sexe	.08 <sup>†</sup>	.07 <sup>†</sup>
Ancienneté organisationnelle	-.15	.02
Ancienneté de travail avec le supérieur	.00	-.03
Anxiété liée à la COVID-19		.01
Qualité de la relation de supervision		.21***
Surcharge travail		.21***
Opportunités de carrière et de développement		.34***
R <sup>2</sup>	.01	.23***
ΔR <sup>2</sup>		.22***

N = 542. À l'exception des lignes R<sup>2</sup> et ΔR<sup>2</sup>, les valeurs rapportées sont des bêtas de régression standardisés.<sup>†</sup>p < 0,10 ; \*p < 0,05 ; \*\*p < 0,01 ; \*\*\*p < 0,001.**Tableau 4**

Résultats de l'analyse de régression multiple prédisant l'engagement organisationnel.

Variable	Modèle 1	Modèle 2
Âge	.09 <sup>†</sup>	.13***
Sexe	.02	-.01
Ancienneté organisationnelle	-.13**	-.02
Ancienneté de travail avec le supérieur	.01	.02
Anxiété liée à la COVID-19		.08*
Qualité de la relation de supervision		.40***
Surcharge travail		.04
Opportunités de carrière et de développement		.42***
R <sup>2</sup>	.02 <sup>†</sup>	.43***
ΔR <sup>2</sup>		.41***

N = 537. À l'exception des lignes R<sup>2</sup> et ΔR<sup>2</sup>, les valeurs rapportées sont des bêtas de régression standardisés.<sup>†</sup>p < 0,10 ; \*p < 0,05 ; \*\*p < 0,01 ; \*\*\*p < 0,001.**Tableau 5**

Résultats de l'analyse de régression multiple prédisant l'habilitation psychologique.

Variable	Modèle 1	Modèle 2
Âge	.08	.11*
Sexe	.02	.01
Ancienneté organisationnelle	-.13*	-.03
Ancienneté de travail avec le supérieur	-.01	-.05
Anxiété liée à la COVID-19		-.08*
Qualité de la relation de supervision		.35***
Surcharge travail		.09*
Opportunités de carrière et de développement		.29***
R <sup>2</sup>	.01	.28***
ΔR <sup>2</sup>		.27***

N = 542. À l'exception des lignes R<sup>2</sup> et ΔR<sup>2</sup>, les valeurs rapportées sont des bêtas de régression standardisés.<sup>†</sup>p < 0,10 ; \*p < 0,05 ; \*\*p < 0,01 ; \*\*\*p < 0,001.

à la COVID-19 n'a pas d'effet significatif sur l'engagement au travail ( $\beta = .01$ , *ns*), contrairement à la qualité de la relation de supervision ( $\beta = .21$ ,  $p < .001$ ), à la surcharge de travail ( $\beta = .21$ ,  $p < .001$ ), et aux opportunités de carrière et de développement ( $\beta = .34$ ,  $p < .001$ ). Ces résultats infirment donc l'hypothèse 1.

L'hypothèse 2 spécifiait que l'anxiété liée à la COVID-19 aurait un effet négatif sur l'engagement organisationnel, au-delà des effets de la qualité de la relation de supervision, de la surcharge de travail,

**Tableau 6**

Résultats de l'analyse de régression multiple prédisant l'épuisement du moi.

Variable	Modèle 1	Modèle 2
Âge	-.13*	-.19***
Sexe	.02	-.00
Ancienneté organisationnelle	.09 <sup>†</sup>	.03
Ancienneté de travail avec le supérieur	.07	.09 <sup>†</sup>
Anxiété liée à la COVID-19		.18***
Qualité de la relation de supervision		-.08 <sup>†</sup>
Surcharge travail		.17***
Opportunités de carrière et de développement		-.23***
$R^2$	.02*	.17***
$\Delta R^2$		.15***

$N = 540$ . À l'exception des lignes  $R^2$  et  $\Delta R^2$ , les valeurs rapportées sont des bêtas de régression standardisés.

<sup>†</sup> $p < 0,10$  ; \* $p < 0,05$  ; \*\* $p < 0,01$  ; \*\*\* $p < 0,001$ .

et des opportunités de carrière et de développement. Comme l'indique le [Tableau 4](#) (modèle 2), l'anxiété liée à la COVID-19 a un effet significatif positif (plutôt que négatif) sur l'engagement organisationnel ( $\beta = .08$ ,  $p < .05$ ), tout comme la qualité de la relation de supervision ( $\beta = .40$ ,  $p < .001$ ), et les opportunités de carrière et de développement ( $\beta = .42$ ,  $p < .001$ ). L'hypothèse 2 est donc infirmée.

L'hypothèse 3 prédisait que l'anxiété liée à la COVID-19 aurait un effet négatif sur l'habilitation psychologique, au-delà des effets de la qualité de la relation de supervision, de la surcharge de travail et des opportunités de carrière et de développement. Comme l'indique le [Tableau 5](#) (modèle 2), l'anxiété liée à la COVID-19 a un effet significatif négatif sur l'habilitation psychologique ( $\beta = -.08$ ,  $p < .05$ ), alors que les effets parallèles de la qualité de la relation de supervision ( $\beta = .35$ ,  $p < .001$ ), de la surcharge de travail ( $\beta = .09$ ,  $p < .05$ ), et des opportunités de carrière et de développement ( $\beta = .29$ ,  $p < .001$ ) sont significativement positifs. L'hypothèse 3 est donc confirmée.

Enfin, l'hypothèse 4 stipulait que l'anxiété liée à la COVID-19 aurait un effet positif sur l'épuisement du moi, au-delà des effets de la qualité de la relation de supervision, de la surcharge de travail, et des opportunités de carrière et de développement. Comme l'indique le [Tableau 6](#) (modèle 2), l'anxiété liée à la COVID-19 a un effet significatif positif sur l'épuisement du moi ( $\beta = .18$ ,  $p < .001$ ), alors que les effets parallèles de la qualité de la relation de supervision ( $\beta = -.08$ ,  $p < .10$ ), de la surcharge de travail ( $\beta = .17$ ,  $p < .001$ ), et des opportunités de carrière et de développement ( $\beta = -.23$ ,  $p < .001$ ) sont également significatifs. L'hypothèse 4 est donc confirmée.

## 5. Discussion

La pandémie de la COVID-19 a engendré une crise économique et sociétale sans précédent dans l'histoire de l'humanité. Alors que le télétravail s'est généralisé dans de nombreuses organisations, que les conditions de travail se sont souvent détériorées, et que les liens sociaux entre les membres des équipes de travail ont été dilués par la force de la pandémie, les chercheurs et les praticiens s'interrogent sur les conséquences de la pandémie sur la santé et le bien-être des employés ([Schippers, 2020](#)). L'anxiété liée à la COVID-19 est un indicateur et une réponse correspondant aux situations de stress extrême ([Hobfoll, Dunahoo, & Monnier, 1997](#)), telles qu'on a pu en observer dans les contextes de catastrophes naturelles ([Galea, Nandi, & Vlahov, 2005](#)), ou d'attaques terroristes ([Schuster et al., 2001](#)).

L'étude que nous avons réalisée s'est déroulée au Québec, entre mars et juin 2020, lorsque la pandémie connaissait sa première vague de contaminations et de décès. Cette époque a aussi été caractérisée par un premier confinement (mars-avril) et le télétravail s'est largement généralisé. Les participants à cette étude étaient pour la plupart en télétravail. D'un point de vue descriptif, l'anxiété liée à la COVID-19 présente une moyenne relativement faible (2,18/5), bien qu'il faille garder à l'esprit que la prévalence des émotions négatives reste plus faible que celle des émotions positives dans la

population générale. D'autre part, la surcharge de travail était modérée (2,95/5). Enfin, l'épuisement du moi affichait une moyenne faible (1,93/5). Par comparaison, dans un contexte normal, les travaux de [Johnson et al. \(2014\)](#) rapportaient une moyenne similaire (1,80/5) pour l'épuisement du moi. Sur le plan descriptif, les indicateurs de bien-être ne semblent donc pas présenter des caractéristiques alarmantes quant à la santé des participants dans le contexte de la pandémie. Cependant, cette observation doit être tempérée par le fait que les employés des ministères au Québec ont maintenu leur emploi pendant la pandémie, ce qui peut avoir réduit l'impact négatif de la crise.

Nos résultats montrent cependant que l'anxiété liée à la COVID-19 prédit significativement plusieurs attitudes au travail et le degré d'épuisement du moi. En ce qui concerne l'engagement au travail, celui-ci ne s'est pas révélé tributaire de l'anxiété liée à la COVID-19, alors que les autres prédicteurs contextuels retenus, en l'occurrence la qualité de la relation de supervision, la surcharge de travail, et les opportunités de carrière et de développement, contribuaient positivement à l'engagement au travail. Autrement dit, l'anxiété liée à la COVID-19 ne semble pas affecter l'engagement au travail quand on tient compte de ces facteurs. Ceci suggère que ces facteurs de contexte suffisaient à maintenir les employés engagés dans leurs prestations de travail malgré le contexte de pandémie et l'anxiété engendrée. Il est d'ailleurs intéressant d'observer que le niveau moyen d'engagement au travail était élevé dans notre échantillon (4,47/5).

De manière inattendue, nos résultats indiquent que l'anxiété liée à la COVID-19 a un lien positif (plutôt que négatif) avec l'engagement organisationnel. Ce résultat est d'autant plus important qu'il a été obtenu alors que les effets d'autres facteurs contextuels pertinents, comme la qualité de la relation de supervision ou les opportunités de carrière et de développement, ont été contrôlés. Rétrospectivement, ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que l'anxiété liée à la COVID-19 engendre un effet d'autojustification ou de rationalisation a posteriori de l'appartenance à l'organisation. En effet, cette anxiété pourrait amener les individus à se rendre compte qu'ils sont chanceux d'avoir un emploi alors que tant de mises à pied ont lieu dans différentes industries, ce qui permettrait de rationaliser a posteriori leur appartenance à l'organisation comme étant librement choisie ou avantageuse ([Salancik & Pfeffer, 1978](#)), créant les conditions d'un engagement organisationnel accru. Parmi les autres prédicteurs significatifs, notons que la qualité de la relation de supervision et les opportunités de carrière et de développement sont positivement associées avec l'engagement organisationnel. Ces résultats confirment que ces deux prédicteurs constituent des composantes essentielles de la gestion des employés qui renforcent le lien avec l'organisation.

Nos résultats démontrent par ailleurs que l'anxiété liée à la COVID-19 est négativement associée à l'habilitation psychologique. Ce résultat semble logique, car l'anxiété peut réduire la confiance en soi et le sentiment d'autonomie qui figurent au cœur des processus d'habilitation psychologique ([Seibert et al., 2011](#) ; [Spreitzer, 1995](#)). Ce résultat doit aussi être mis en parallèle avec le fait que l'anxiété liée au COVID-19 ne joue aucun rôle dans l'engagement au travail. Autrement dit, alors que cette anxiété n'affecte pas l'enthousiasme avec lequel l'individu s'investit dans son travail, les sentiments de confiance, de compétence et d'autodétermination sont probablement négativement affectés par cette anxiété. En somme, ce n'est pas tant le rapport entre le moi et le travail lui-même ([Kahn, 1990](#)) qui se trouve affecté, mais le processus motivationnel plus large ainsi que ses composantes qui sont atteints par cette anxiété. En parallèle, notons que la qualité de la relation de supervision, la surcharge de travail et les opportunités de carrière et de développement contribuent positivement à l'habilitation psychologique, ce qui confirme des travaux antérieurs (p. ex. [Young et al., 2021](#)).

Enfin, nos analyses indiquent que l'anxiété liée au COVID-19 contribue à accentuer l'épuisement du moi. Ce résultat indique que les ressources auto-régulatrices de l'individu sont profondément affectées par cette anxiété, laquelle prive l'individu de l'attention cognitive nécessaire à la réalisation de ses objectifs de travail, engendre des cognitions et des émotions perturbatrices, et oriente les ressources disponibles vers les réponses aux menaces de l'environnement ([Johnson et al., 2014](#)). Ce processus est de nature à accentuer l'épuisement des ressources personnelles de l'individu. Il est à noter que la surcharge de travail est un autre facteur conduisant à l'épuisement du moi dans cette étude, ce qui indique que l'effet de l'anxiété produite par le contexte de la COVID-19 est indépendant de la charge de travail occasionné par la crise. Enfin, notons que la qualité de la relation de supervision et les opportunités de carrière et de développement agissent comme des antidotes qui protègent l'individu contre la perte de ressources personnelles.

Notre étude présente des limites qu'il convient de commenter. Tout d'abord, nos variables ont été mesurées au même moment dans le temps, et ont été obtenues auprès d'une même source (les participants eux-mêmes). Dès lors, nos résultats ne peuvent être interprétés en termes de relations de causalité (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). Par exemple, il est possible qu'un plus grand épuisement du moi entraîne une plus forte anxiété des individus dans le contexte de la pandémie. Pour clarifier la direction des relations entre nos variables, des études longitudinales dans lesquelles les variables sont mesurées plusieurs fois dans le temps sont nécessaires. Ensuite, une de nos variables, l'engagement au travail, avait une consistance interne réduite (.63), ce qui constitue une limite à la validité de l'échelle lorsqu'il s'agit de tester les liens entre les prédicteurs et cette variable dépendante dans nos analyses. Il serait souhaitable d'utiliser l'échelle d'engagement au travail complète (Rich et al., 2010) dans les recherches futures. De même, nous avons utilisé une échelle réduite pour mesurer la qualité de la relation de supervision. Ici également, il serait souhaitable de répliquer nos résultats en utilisant l'échelle complète de Liden et Maslyn (1998), qui comprend 12 items. Enfin, il aurait été utile d'examiner dans quelle mesure l'anxiété liée à la COVID-19 affecte la performance au travail. En effet, le maintien d'une bonne performance au travail reste un enjeu majeur sur le plan de la gestion des ressources humaines en contexte de pandémie, d'autant que beaucoup d'entreprises s'interrogent sur l'impact négatif potentiel du télétravail sur la performance au travail. D'autres travaux sont nécessaires pour examiner cette question.

## 6. Conclusion

Nous espérons que cette étude portant sur les effets de l'anxiété liée à la COVID-19 pourra servir de base à d'autres recherches explorant les multiples conséquences de la pandémie sur la vie, la santé et la performance des employés. Le contexte de pandémie a en effet mis à jour la fragilité de l'humanité sous de multiples aspects. Il est dès lors essentiel d'en mesurer et d'en comprendre les effets en contexte de travail, afin d'offrir des solutions efficaces aux praticiens et gestionnaires dans cette période critique.

## Déclaration de liens d'intérêts

Les auteurs déclarent ne pas avoir de liens d'intérêts.

## Références

- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020). The COVID-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103434.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252–1265.
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351–355.
- Boswell, W. R., Olson-Buchanan, J. B., & LePine, M. A. (2004). Relations between stress and work outcomes: The role of felt challenge, job control, and psychological strain. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 165–181.
- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work and Stress*, 29, 95–113.
- Carver, C. S., & White, T. L. (1994). Behavioral inhibition, behavioral activation, and affective responses to impending reward and punishment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 319–333.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65–74.
- Cheng, B. H., & McCarthy, J. M. (2018). Understanding the dark and bright sides of anxiety: A theory of workplace anxiety. *Journal of Applied Psychology*, 103, 537–560.
- Crawshaw, J. R., Van Dick, R., & Brodbeck, F. C. (2012). Opportunity, fair process and relationship value: Career development as a driver of proactive work behaviour. *Human Resource Management Journal*, 22, 4–20.
- Derogatis, L. R. (1993). *BSI Brief Symptom Inventory: Administration, scoring, and procedures manual* (4th ed.). Minneapolis, MN: National Computer Systems.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38, 1715–1759.
- Galea, S., Nandi, A., & Vlahov, D. (2005). The epidemiology of post-traumatic stress disorder after disasters. *Epidemiologic Reviews*, 27(1), 78–91.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 271–299.

- Guan, Y., Deng, H., & Zhou, X. (2020). Understanding the impact of the COVID-19 pandemic on career development: Insights from cultural psychology. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103438.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2005). Easing the strain: The buffer role of supervisors in the perceptions of politics–strain relationship. *Journal of Occupational, Organizational Psychology*, 78, 337–354.
- Hesselgreaves, H., & Scholarios, D. (2014). Leader–member exchange and strain: A study of job demands and role status. *Human Resource Management Journal*, 24, 459–478.
- Hobfoll, S. E., Dunahoo, C. A., & Monnier, J. (1997). Conservation of resources and traumatic stress. In J. R. Freedy & S. E. Hobfoll (Eds.), *Traumatic stress: From theory to practice* (pp. 29–48). New York: Springer.
- Johnson, R. E., Lanaj, K., & Barnes, C. M. (2014). The good and bad of being fair: Effects of procedural and interpersonal justice behaviors on regulatory resources. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 635–650.
- Jöreskog, K. G., Sörbom, D., Du Toit, S., & Du Toit, M. (2001). *LISREL 8: New statistical features*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Shoss, M. K., Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *Journal of Applied Psychology*, 101, 731–742.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96, 485–500.
- Lam, L. W., Xu, A. J., & Loi, R. (2018). Is emotional engagement possible in emotionally demanding jobs? The role of leader–member exchange (LMX). *Journal of Personnel Psychology*, 17, 42–52.
- Lapointe, E., & Vandenberghe, C. (2017). Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 98–107.
- Lapointe, E., Vandenberghe, C., Ben Ayed, A. K., Schwarz, G., Tremblay, M., & Chenevert, D. (2020). Social comparisons, self-conceptions, and attributions: Assessing the self-related contingencies in leader–member exchange relationships. *Journal of Business and Psychology*, 35, 381–402.
- Leonardi, P. M. (2021). COVID-19 and the new technologies of organizing: Digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*. <http://dx.doi.org/10.1111/joms.12648> (in press).
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764–775.
- Li, J. C., Barnes, C. M., Yam, K. C., Guarana, C. L., & Wang, L. (2019). Do not like it when you need it the most: Examining the effect of manager ego depletion on managerial voice endorsement. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 869–882.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader–member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43–72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader–member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662–674.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007.
- Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2009). Dispositional affectivity and work-related outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 1255–1287.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Panaccio, A.-J., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 224–236.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 65, 539–569.
- Probst, T. M., Lee, H. J., & Bazzoli, A. (2020). Economic stressors and the enactment of CDC-recommended COVID-19 prevention behaviors: The impact of state-level context. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1397–1407.
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224–253.
- Schaffer, B. S., & Riordan, C. M. (2003). A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach. *Organizational Research Methods*, 6, 169–215.
- Schaubroeck, J., Cotton, J. L., & Jennings, K. R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 35–58.
- Schippers, M. C. (2020). For the greater good? The devastating ripple effects of the COVID-19 crisis. *Frontiers in Psychology*, 11, 577740.
- Schuster, M. A., Stein, B. D., Jaycox, L. H., Collins, R. L., Marshall, G. N., Elliott, M. N., et al. (2001). A national survey of stress reactions after the September 11, 2001, terrorist attacks. *New England Journal of Medicine*, 345, 1507–1512.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981–1003.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914–945.
- Trougakos, J. P., Chawla, N., & McCarthy, J. M. (2020). Working in a pandemic: Exploring the impact of COVID-19 health anxiety on work, family, and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1234–1245.
- Vandenberghe, C. (2009). Organizational commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 99–135). Routledge/Taylor and Francis.

- Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 331–348.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Panaccio, A. (2017). Affective commitment to organizations and supervisors and turnover: A role theory perspective. *Journal of Management*, 43, 2090–2117.
- Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., Roussel, P., & Ben Ayed, A. K. (2019). Time-based differences in the effects of positive and negative affectivity on perceived supervisor support and organizational commitment among newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 264–281.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1994). *The PANAS-X: Manual for the Positive and Negative Affect Schedule—Expanded Form*. Iowa City: University of Iowa (Retrieved from [http://ir.uiowa.edu/psychology\\_pubs/11/](http://ir.uiowa.edu/psychology_pubs/11/)).
- Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J., & Tellegen, A. E. (1999). The two general activation systems of affect: Structural findings, evolutionary considerations, and psychobiological evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 820–838.
- Young, H. R., Glerum, D. R., Joseph, D. L., & McCord, M. A. (2021). A meta-analysis of transactional leadership and follower performance: Double-edged effects of LMX and empowerment. *Journal of Management*. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206320908646> (in press).