

Gestion du capital humain et risques psychologiques à l'aune du Covid-19

Human capital management and psychological risks in the light of Covid-19

Doha Oulih, (Doctorante en Sciences de gestion)

*Faculté d'Economie et de gestion de Settat
Université Hassan 1^{er}, Settat, Maroc*

Khalid Sadiqi, (Enseignant chercheur)

*Faculté d'Economie et de gestion de Settat
Université Hassan 1^{er}, Settat, Maroc*

Nabil Ouarsafi, (Enseignant chercheur)

*Institut Supérieur des Sciences de la Santé
Université Hassan 1^{er}, Settat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté d'économie et de gestion de Settat BP : 784 Km3, Route de Casablanca, Settat Université Hassan 1 ^{er} Settat – Maroc d.oulih@uhp.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	Oulih, D., Sadiqi, K., & Ouarsafi, N. (2021). Gestion du capital humain et risques psychologiques à l'aune du Covid-19. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(6), 329-343. https://doi.org/10.5281/zenodo.5706129
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

DOI: 10.5281/zenodo.5706129

Received: October 03, 2021

Published online: November 16, 2021

Gestion du capital humain et risques psychologiques à l'aune du Covid-19

Résumé

La crise sanitaire actuelle a mis toutes les organisations à l'échelle mondiale, quel que soit le secteur d'activité dont elles relèvent, sous tension. Sur le plan organisationnel, assurer la productivité, maintenir la rentabilité, protéger le capital humain et prévenir les risques liés à la maladie, tels étaient les objectifs principaux des entreprises. La propagation exponentielle du virus a eu différentes répercussions sur plusieurs niveaux. Elles se concrétisent non seulement sur le plan économique et social, mais aussi sur le plan psychologique.

Dans notre article, nous nous sommes focalisés sur la composante psychologique du capital humain, clé de voute de toute organisation. À travers, notre revue de littérature, nous avons choisi d'abord d'aborder les principaux concepts ; à savoir le capital humain et les risques psychologiques au travail dans leur généralité. Ensuite, nous nous sommes orientés vers le capital humain spécifique aux établissements de santé, ainsi qu'aux risques psychologiques menaçant cette catégorie en période du covid-19.

Afin de réaliser notre revue de littérature, nous nous sommes basés sur la base de données Scopus vu le grand nombre de travaux qu'elle compte et ses caractéristiques de transdisciplinarité. Nous avons aussi opté pour le logiciel 'Zotero' pour la collecte et la gestion de la bibliographie. Ensuite, nous avons utilisé le logiciel Vosviewer pour l'analyse des données. Nous avons pu arrêter 65 études qui s'intéressent aux risques psychologiques auxquels le personnel soignant des établissements de santé fait face.

Les études recensées identifient les risques psychologiques, analysent leur impact et proposent des solutions pour en prévenir et promouvoir la santé mentale du personnel soignant.

Mots clés : Capital humain ; risque psychologique ; personnel soignant ; covid-19

Classification JEL : M12

Type de l'article : Article théorique

Abstract

The current health crisis has put all organizations worldwide, regardless of their industry, under stress. From an organizational perspective, ensuring productivity, maintaining profitability, protecting human capital and preventing disease-related risks have been the primary objectives of companies. The exponential spread of the virus has had different repercussions on several levels. They are not only economic and social, but also psychological.

In our article, we have focused on the psychological component of human capital, the keystone of any organization. Through our literature review, we first chose to address the main concepts, namely human capital and psychological risks at work in their generality. Then, we turned to the human capital specific to health care institutions, as well as to the psychological risks threatening this category in the period of covid-19.

In order to carry out our literature review, we based ourselves on the Scopus database, given the large number of works it contains and its transdisciplinary characteristics. We also opted for the software 'Zotero' for the collection and management of the bibliography. Then, we used Vosviewer software for data analysis. We were able to identify 65 studies that addressed the psychological risks faced by healthcare workers in health care facilities.

The studies identified the psychological risks, analyzed their impact and proposed solutions to prevent them and promote the mental health of health care workers.

Keywords: Human capital, psychological risk, healthcare workers, covid-19

JEL Classification: M12

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction :

Décembre 2019, les premiers cas de contamination sont détectés à Wuhan en Chine. Ensuite, en mars 2020, l'Organisation Mondiale de la Santé annonce une éventuelle pandémie due à la propagation du virus. (*Considérations liées à la santé mentale et au soutien psychosocial pendant la pandémie de COVID-19*, 2021) Actuellement, le nombre des contaminations s'élève à plus de 219 M dans le monde entier, dont environ 4,55M décès. Au Maroc 935821 cas de contamination ont été détectés jusqu'au début d'Octobre 2021. Afin de préserver la santé mentale des citoyens, l'Organisation Mondiale de la Santé a publié une série de messages visant à favoriser le bien-être mental et psychologique des différents groupes de personnes pendant l'épidémie. Cinq messages sont adressés aux personnels soignants afin de préserver leur santé mentale et favoriser le partage d'émotion et l'écoute au sein des équipes. Six autres messages sont adressés aux dirigeants des établissements de santé afin de bien gérer les risques psychologiques qui menacent leur capital humain. Ces messages visent avant tout à souligner l'importance de la protection de l'ensemble du personnel du stress chronique et des problèmes de santé mentale, la nécessité du soutien psychologique de cette catégorie et leur prise en charge.

Pour la même cause, l'OMS a publié un guide qui consolide les orientations COVID-19 pour les ressources humaines destinées aux responsables de la santé et aux décideurs aux niveaux national et international. (*Considérations liées à la santé mentale et au soutien psychosocial pendant la pandémie de COVID-19*, 2021)

En réaction au nombre critique de contaminations, le Maroc s'est aligné sur les orientations de l'OMS pour protéger les employés au sein des entreprises et établissements de santé. A son tour, le ministère de la santé s'est engagé à soutenir et sensibiliser le personnel soignant aux risques psychologiques liés à cette crise sanitaire. Ainsi, une équipe de psychologues spécialisés est mise à leur disposition.

Nous pouvons ainsi déduire qu'au-delà de la contrainte sanitaire, la pandémie a dévoilé d'autres défis ; socio-économique, organisationnel et psychologique. C'est un vrai exemple de crise qui nécessite un management bien spécifique, comprendre le pourquoi et le comment de la crise, et comment gérer cette situation. (Bundy et al., 2017).

En termes de répercussions managériales, la revue "Question(s) de management" a présenté l'ensemble d'avis de 155 experts et chercheurs issus des quatre coins du monde sur les effets durables de cette crise sanitaire sur le management.

En effet Abdelwahab AÏT RAZOUK et Yann QUEMENER la considèrent comme une opportunité d'innovation managériale et de maîtrise industrielle. L'innovation managériale peut prendre différente, commençant par les modes de travail, à travers l'adoption du mode hybride ou même la généralisation du télétravail, comme a évoqué Mustapha BETTACHE et Michèle CARACCILO di BRIENZA. Ce dernier présume que le télétravail contribue à l'amélioration de la qualité de vie des collaborateurs. En d'autres termes, il diminue les conflits, tensions et relations toxiques entre eux. En allant même vers la remise en cause les modèles de management basé sur la prévision et donc privilégier la gestion dans l'imprévu. (Frimousse & Peretti, 2020)

D'autres chercheurs ont mis la lumière sur les ressources humaines des organisations. Nous citons tout d'abord Mireille BLAESS, à son avis, le plus important est de préserver le capital humain et faire preuve d'agilité, ensuite, David FIORUCCI, qui a évoqué l'importance de la valorisation des relations humaines et privilégié le partenariat et les collaborations. Cependant, Charles-Henri BESSEYRE des HORTS a carrément remis en cause la hiérarchie des emplois, valoriser les emplois de la sphère sociale. (Frimousse & Peretti, 2020)

À travers notre revue de littérature nous essayerons de comprendre comment les établissements de santé font face aux risques psychologiques menaçant leur capital humain durant le covid-19. Ainsi, nous répondrons à notre question centrale : Quel est l'apport de la littérature en termes de gestion du capital humain des établissements de santé et les risques psychologiques qui le menacent en période de crise sanitaire liée covid-19 ? Il s'agit tout d'abord de comprendre ce que le capital humain. Ensuite, nous allons se pencher vers les risques psychologiques et principalement ceux liés au travail. Enfin nous dresserons un bilan d'un ensemble de travaux en rapport avec les risques psychologiques menaçant le capital humain des établissements de santé à l'aune du covid-19. Pour ceci nous avons recensé 65 documents sur la base de données Scopus, triés et traités à l'aide des logiciels "Zotero et Vosviewer qui ont rapporté les effets psychologiques du covid-19 sur le personnel soignant.

2. Le Capital humain

2.1. Définition du capital humain

L'Oxford Advanced Learner's Dictionary propose une simple définition du capital humain. Il est défini comme étant l'ensemble des compétences, connaissances et expériences d'un individu ou ensemble d'individus qui représente un atout pour l'organisation ou le pays. Pour mieux comprendre ce concept, nous avons essayé de rassembler toutes les définitions proposées du capital humain.

Tableau 1 : Définitions du capital humain

Auteurs	Définition du Capital humain
Becker et Gerhart, 1996 (Becker, 1993)	Ressources clés pour la création de valeur de l'entreprise
Huselid, Jackson et Schuler (Huselid et al., 1997)	Ensemble de compétences, connaissances et capacités collectives.
Coff et Kryscynski (Coff & Kryscynski, 2011)	Stock individuel de compétences, connaissances et capacités.
Greer, Lusch et Hitt (Greer et al., 2017)	Il comprend les connaissances, les compétences et les capacités dont les fondements sont souvent l'éducation et l'expérience.
Youndt et Snell (Youndt & Snell, 2004)	Compétences, connaissances et expertise individuelle
Edvinsson et Malone (1997)	Des éléments relatifs aux comportements et attitudes (la créativité, l'innovation, les valeurs de la société, la culture et la philosophie) s'ajoutent aux composantes principales du capital humain.
Husser et GoujonBelghit, (Husser & Belghit, 2016)	Le capital humain englobe des compétences, des expériences et des savoirs [...] et des notions telles que le dialogue social, le climat social ainsi que les conditions de travail, plus ou moins propices à l'épanouissement individuel et au bien-être.
Autissier (Autissier et al., 2010)	La somme du potentiel des individus (employabilité et compétences), de la motivation (engagement), et de la capacité de transformation.
Gates et Langevin (Gates & Langevin, 2010)	Les connaissances, compétences, expériences, motivations et attitudes des salariés.

Source : Auteurs

Les définitions présentées dans le tableau ci-dessus partagent trois éléments communs : les compétences, les connaissances, et l'expertise. D'autres auteurs intègrent des éléments relatifs au comportement, attitudes, et aux conditions de travail.

Les années 1960 ont connu l'introduction de la théorie du capital humain développée par Gary Becker. Cette théorie consiste à s'interroger sur le rendement d'un investissement en éducation et en formation d'un individu donné. (Guillard & Roussel, 2010) En management, trois catégories de capital humain sont à identifier ; le capital général, le capital spécifique à la firme, et le capital spécifique à la tâche. Premièrement, le capital général, comme son nom l'indique, ne correspond à aucune firme particulière. Il englobe les compétences générales liées à l'éducation. Deuxièmement, le capital humain spécifique à la firme. Il représente l'ensemble des compétences et connaissances spécifiques à une entreprise. Enfin, la catégorie du capital humain spécifique à la tâche, et dont l'ensemble des compétences est dédiées à un poste particulier. L'intérêt porté à ce stock que l'on peut créer, développer, accumuler et utiliser (Autier, s. d.) n'est concret qu'à la fin du 20ème siècle. Deux principales approches du capital humain sont à distinguer. La première approche est dite microéconomique, où le capital humain est apprécié comme un facteur de production. Ce même point de vue microéconomique stipule que le management considère les salariés d'une entreprise comme des actifs qu'elle détient. Sur le plan macroéconomique, le capital humain est aussi considéré comme un facteur de production, et donc un moteur de développement économique. Ceci explique l'importance d'y investir en matière d'éducation, de santé et de protection face aux différents risques imminents.

2.2. Capital humain au sein des établissements de santé

Au sein d'un établissement de santé, le capital humain est classé en deux catégories. La première est le personnel soignant qui acte au niveau des processus opérationnels de l'hôpital, administre les soins et maintient une relation directe avec le patient. En deuxième lieu, on trouve le personnel administratif chargé de la gestion hospitalière. Il intervient au niveau des processus de support de l'établissement et assure le bon fonctionnement des services. Ainsi, le personnel administratif participe implicitement à l'amélioration de l'offre de soins et à la satisfaction du patient.

Nous nous focalisons sur la première classe, celle du personnel soignant. Une catégorie qu'on pourrait qualifier de critique. Elle englobe une panoplie de spécialités, de savoir-faire, de formations, d'origines et de tranches d'âge, intervenant dans un environnement turbulent et faisant face à des patients de plus en plus exigeants.

Cette catégorie de capital humain représente un centre d'intérêt d'un grand nombre de chercheurs. Sur la base de données Scopus, nous avons pu recenser 132 travaux qui traitent la gestion du capital humain au sein des établissements de santé.

Nous présentons dans le tableau suivant, les principales études pertinentes :

Tableau 2 : Etudes concernant le capital humain au sein des établissements de santé

Auteur	Idée
(Reilly et al., 2014)	L'étude a concerné 12 unités de soins infirmiers. Dans cette étude on démontre le lien de causalité entre le taux de roulement du capital humain et la performance au sein des unités de soins.
(Titzer et al., 2013)	Sous forme de revue de littérature, cette étude s'intéresse au personnel soignant qui participe à la gestion de l'établissement de santé et la planification de succession pour ces postes. En termes de résultat, l'étude démontre que l'adoption d'une politique de recrutement interne permet d'améliorer les taux de rotation du personnel infirmier gestionnaire et diminuer les coûts de remplacement.
(Chang et al., 2019)	Cette étude a pour objectif d'examiner l'impact des obstacles ou supports à la carrière sur le roulement du personnel infirmier et son engagement professionnel.

(Alolayyan et al., 2021)	Cet article s'intéresse aux effets du management stratégique des ressources humaines sur le renforcement du capital humain. L'échantillon étudié est composé principalement du personnel soignant, on compte 514 participants à l'étude. L'étude a démontré que cette pratique a positivement influencé l'engagement des employés et leur développement.
--------------------------	---

Source : Auteurs

3. Risques psychologiques liés au travail

3.1. Risques psychologiques

Avant de passer aux risques psychologiques, il s'avère tout de même nécessaire de définir le bien-être psychologique. La santé mentale, ou aussi le bien-être psychologique, est "un état de complet bien être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté (World Health Organization, 2004). À travers cette définition, nous comprenons que le bien-être psychologique est relatif, non seulement à l'individu lui-même, mais à la globalité de son environnement. Et donc les risques psychologiques sont provoqués par un éventuel changement organisationnel ou environnemental. D'une autre manière, les facteurs de risque psychologique peuvent être liés à une maladie (Hackett & Steptoe, 2017), à une composante sociale (Li et al., 2020) ou aussi à un évènement imprévisible (French et al., 2020) et bien d'autres facteurs.

3.2. Risques psychologiques liés au travail

Plusieurs études se sont intéressées aux changements des conditions de travail au sein des entreprises ou toute autre organisation. Les organisations font face à de perpétuelles mutations pouvant impacter le bien être des travailleurs. Trois modèles sont relevés afin de définir le bien-être au travail. Tout d'abord, Cotton et Hart perçoivent le bien-être au travail comme étant la combinaison liant le moral, la détresse et la satisfaction au travail.(Cotton & Hart, 2003). Ensuite, Daniels conceptualise le bien-être au travail à travers cinq continuums : anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur, colère-placidité. Enfin, Danna et Griffin définissent le bien-être au travail comme étant l'ensemble des symptômes médicaux physiques et psychologiques au travail, les expériences de vie générale et celles reliées au travail.(Danna & Griffin, 1999)

Cet état de bien être psychologique peut être affecté à plusieurs circonstances et changements. "Travailler très vite, travailler sous pression, ou encore avoir des délais serrés" sont des changements qui peuvent être identifiés en tant que risques psychologiques donnant naissance à des troubles psychologiques (dépression, épuisement professionnel, détresse professionnelle et même des idées suicidaires) chez les employés. (Vézina, 2008) Afin de prévenir ces risques psychologiques, il existe deux modèles théoriques validés qui définissent dans un premier temps, les facteurs de risques psychologiques et sociaux, et dans un deuxième temps, ils proposent des solutions pour prévenir et affronter. Tout d'abord, on trouve le modèle "demande-autonomie au travail" de Karasek : ce modèle relie la demande psychologique élevée au travail et l'autonomie décisionnelle faible. D'une autre manière, ce modèle s'intéresse à la combinaison de l'ampleur du travail à accomplir ou aussi la quantité des tâches à réaliser dans une durée contraignante sans pouvoir être créatif et incapable de prendre des décisions relatives à ce travail. Ceci augmente la probabilité de développer un problème de santé physique, mais aussi psychologique. Le deuxième modèle est celui de Siegrist qui relie l'effort à la reconnaissance. Ce modèle montre qu'une combinaison entre la charge de travail élevée et une reconnaissance faible peuvent induire à des troubles psychologiques chez les travailleurs. Siegrist a identifié trois types de reconnaissance : reconnaissance économique, reconnaissance organisationnelle et reconnaissance sociale.

3.3. Risques psychologiques menaçant le capital humain au sein des établissements de santé à l'aune du covid-19

Le capital humain est la clé de réussite de toute organisation, hors, la gestion de ce patrimoine est souvent confrontée à de multiples enjeux en constant renouvellement ; nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), lois, diversité culturelle et bien d'autres enjeux. Malgré ses dégâts, la crise sanitaire liée au Covid-19 constitue une opportunité pour les chercheurs qui peuvent se poser plusieurs types de questions et mener des enquêtes pour y répondre. Parmi les sujets qui se posent avec acuité le plus en cette période, sont ceux liés à la santé mentale du personnel soignant. Dans une telle situation, les gestionnaires et dirigeants des établissements de santé sont amenés à agir efficacement. Le but est donc, à la fois, d'offrir les soins nécessaires, assurer une prise en charge de qualité tout au long du circuit patient, des urgences et jusqu'au diagnostic final, mais aussi garantir la sécurité de son capital humain. (Benbaha, 2021)

Dans ce sens, nous avons recensé 65 documents sur la base de données Scopus. Ensuite, nous les avons triés à l'aide du logiciel Zotero, et analysés avec Vosviewer. Pour ce faire, nous avons tout d'abord identifié les mots clés pertinents et requête de recherche principale.

Tableau 3 : Mots clés de recherche

	Mots clés :	Autres
Français	risque psychologique	risque psychosocial ; trouble psychologique ; santé mentale ; psychologie
	personnel soignant	Professionnel de santé ; établissement de santé ; hôpital
	covid-19	Crise sanitaire ; pandémie
Anglais	psychological risk	psychosocial risk; psychological disorder; mental health; well-being; psychology; psychological distress
	covid-19	sanitary crisis; health emergency; pandemic
	Health care worker	Health care professional; hospital worker; hospital

Source : Auteurs

Le tableau ci-dessus représente les principaux mots-clés et d'autres expressions qu'on pourrait utiliser pour notre recherche en français et en anglais. Le choix de la langue anglaise est basé sur le nombre importants des travaux et publications en anglais.

Tableau 4 : Requête de recherche principale et résultats de recherche

Moteur de recherche	Requête principale	Nombre
Scopus	("health care worker" AND "psychological risk" AND "covid 19")	65

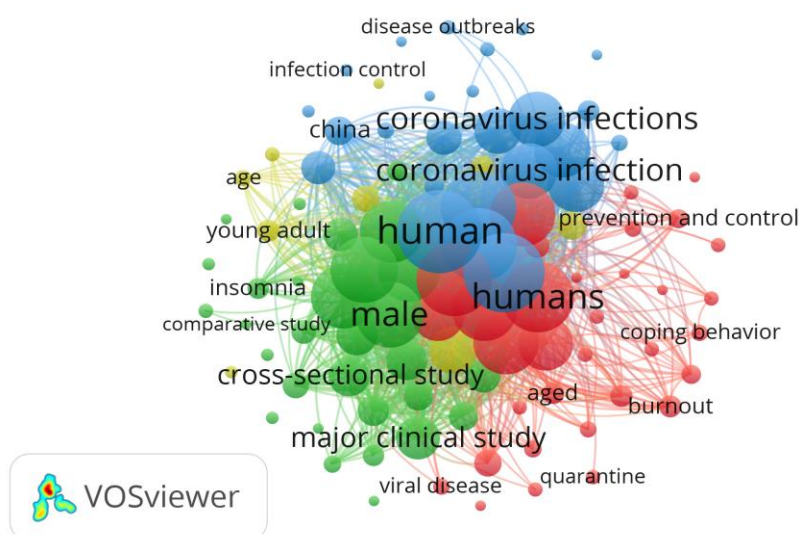
Source : Auteurs

L'analyse via VOSviewer nous permet d'avoir trois types de visualisations cartographiques : visualisation par réseau, visualisation de la superposition et la visualisation de densité.

3.3.1. Visualisation par réseau :

Ce type de visualisation permet dans un premier temps de créer des groupements de mots clés appelés "nœuds" basés sur l'occurrence de ces derniers. Comme son nom l'indique, ce type de visualisation met en avant les liens entre les mots clés.

Figure 1 : Visualisation par réseau



Source : Auteurs via Vosviewer

Nous constatons que chaque mot clé est représenté par un cercle, et chaque nœud par une couleur. Les résultats de l'analyse peuvent être interprétés comme suit :

Premier plan : Dans le premier plan de la visualisation, nous retrouvons le **nœud en bleu** regroupant 25 mots-clés dont les principaux sont : *coronavirus infections, attitude to health, human, health care personnel, healthcare workers, psychological well-being, sleep quality, stress*. La taille de chaque cercle traduit l'occurrence du mot clé représenté.

Deuxième plan : Le deuxième nœud en rouge. Il englobe 33 mots-clés dont : *adaptation, psychological, burnout, professional, mental health, occupational disease, posttraumatic stress disorder, prevention and control, professional burnout, psychological resilience, sleep disorder*.

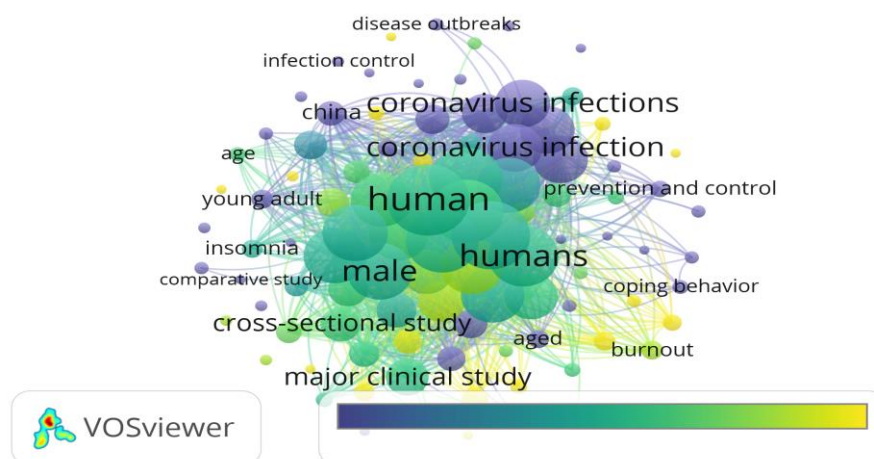
Troisième plan : On trouve le troisième regroupement de mots en vert qui rassemble 30 mots-clés : *anxiety disorder, depression, high risk population, job stress, mental disease*.

Quatrième plan : Dans le dernier plan, le quatrième nœud est représenté en jaune avec un ensemble de 9 mots-clés : *health survey, mental stress, risk factors, sleep, stress, psychological, etc*.

3.3.2. Visualisation de la superposition :

Cette visualisation est un aperçu chronologique de notre bassin de données basé sur les 64 documents recensés sur Scopus. Ainsi nous pouvons constater que la date de publication des travaux recensés se limite à l'intervalle des années 2020 et 2021. Ce constat revient à la récence du thème étudié lié au covid-19.

Figure 2 : Visualisation de la superposition



Source : Auteurs via Vosviewer

Nous pouvons ressortir trois couleurs de cette visualisation :

Le jaune : Représente les mots clés qui font référence aux travaux publiés très récemment.

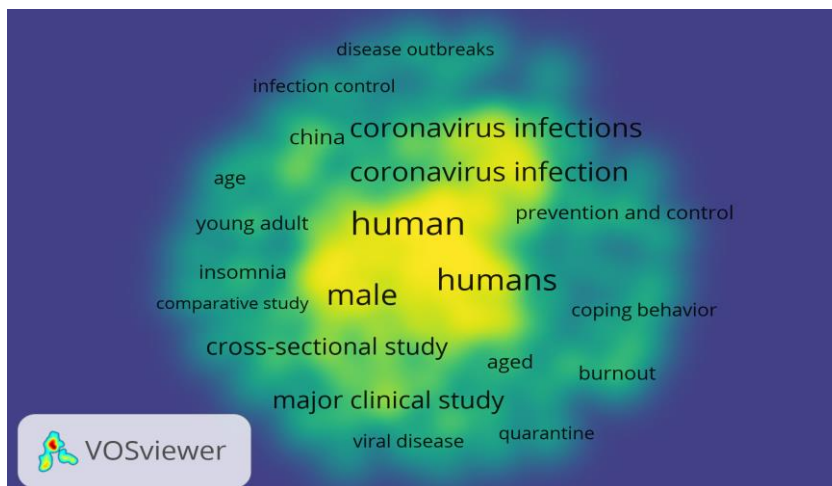
Le vert : Fais référence aux travaux les moins récents

Le bleu : Fais référence aux travaux aux début de l’axe chronologique 2020-2021.

3.3.3. Visualisation de la densité :

Nous pouvons différencier entre deux types de densités, une représentation de densité basée sur les mots-clés (Figure 3) et une autre représentation de densité par pays (Figure 4).

Figure 3 : Visualisation de la densité des mots-clés



Source : Auteurs via Vosviewer

À partir de la visualisation de densité des mots clés et le tableau ci-dessous, nous pouvons constater que les mots-clés d’une densité importante sont ceux dont l’occurrence est élevée.

Tableau 5 : Occurrence des mots-clés

Mots clés	Occurrence
human	57
coronavirus disease 2019	54
article; health care personnel; pandemic	49
humans	47
female; male	43
adult; covid-19; pandemics; psychology	42

anxiety	40
depression	39
Coronavirus infection ; coronavirus infections ; pneumonie, viral; virus pneumonie	35
health personnel	34
Mental health	32
risk factor	29
betacoronavirus	28
Major clinical study	26
cross-sectional study; middle aged; questionnaire	24
Épidémique	20
anxiety disorder; prevalence; priority journal	19
Cross-sectional studies	17
China; controlled study; mental stress; surveys and questionnaires	16
distress syndrome; risk factors	15
Patient health questionnaire 9	14
coronavirus ; demography	13
burnout; posttraumatic stress disorder; stress, psychological; young adult	12
aged; insomnia; mental disease; stress	11
Burnout, Professional; prevention and control; psychological aspect; sars-cov-2	10

Source : Auteurs via Vosviewer

Le tableau ci-dessus représente l'ensemble des mots-clés extraits des 65 documents recensés avec une occurrence entre 57 et 10 fois.

Figure 4 : Visualisation de la densité des travaux par pays



Source : Auteurs via Vosviewer

À partir de la « figure 4 » et du « tableau 8 » la Chine, le Royaume Uni et les Etats Unis présentent un nombre important de travaux traitant des risques psychologiques liés au covid-19 menaçant le personnel soignant.

Tableau 6 : Nombre de documents par pays

Pays	Documents
Royaume uni	10
Italie	8
Australie	5
Chine	15
Inde	5
Etats unis	9

Source : Auteurs via Vosviewer

Notre recherche sur la base de données Scopus nous a permis de détecter les travaux pertinents qui se sont intéressés à la problématique des risques psychologiques causés par la crise sanitaire actuelle et touchant le personnel soignant (Tableau 8).

Tableau 7 : Les risques psychologiques menaçant le personnel soignant à l'aune du covid-19

Auteurs	Échantillon, période, pays et méthodologie	Résultats
(De Kock et al., 2021)	Personnel de santé et de l'action sociale ;2021 ; 24 études observationnelles et expérimentales ; revue de littérature.	<ul style="list-style-type: none"> • Un grand nombre d'études provient principalement de la Chine. • Le covid-19 a un effet considérable sur le bien-être psychologique du personnel soignant de première ligne, ils sont plus susceptibles de souffrir de problème de santé mentale durant cette pandémie
(Barello et al., 2020)	Personnel de santé, Italie, 2020 ; étude qualitative	Le personnel soignant en Italie souffre d'un réel épuisement émotionnel, d'une pression psychologique liée au travail, ainsi que des symptômes somatiques.
(Cai et al., 2020)	Personnel infirmier du centre pandémie de Wuhan, Chine, entre le 29 janvier et le 2 février 2020, étude quantitative	Plus d'un tiers de l'échantillon étudié souffre de dépression, d'anxiété et d'insomnie.
(Dobson et al., 2021)	Personnel soignant, entre avril et mai 2020, Australie, enquête	Des symptômes de dépression, d'anxiété, de troubles de stress post traumatique et d'épuisement professionnel ont été identifiés chez le groupe de personnels soignants étudié.
(Lai et al., 2020)	Personnel de santé exposé au covid-19, 2020, Chine, étude quantitative.	Il a été détecté chez les personnels soignants et précisément les femmes ; qui ont été en contact direct avec les patients contaminés, des symptômes de dépression d'insomnie et d'anxiété.
(Kisely et al., 2020)	Revue de littérature, 2020	Il a été approuvé que le personnel soignant souffre d'effets psychologiques du covid-19, pour en faire face, les interventions adoptées lors des épidémies antécédentes peuvent être appliquées dans le contexte actuel afin de préserver la santé psychologique du personnel soignant.
(El-Hage et al., 2020)	Personnel soignant, 2020, France, Revue de littérature narrative.	Le manque d'information et le nombre de décès des professionnels de santé, l'inquiétude de ne pas pouvoir accomplir leur mission, pénurie de médicaments et de matériels et bien d'autres facteurs ont déclenché un état d'anxiété, de stress, de dépression, d'épuisement professionnel, de dépendance et de syndrome de stress post-traumatique. Il est recommandé d'améliorer la communication interne au sein des établissements de santé afin de protéger la santé mentale du personnel soignant.

Source : Auteurs

En Français, deux chercheurs ont réalisé une étude qui concerne 381 professionnels exerçant dans le service de réanimation durant la crise covid-19. Cette étude a permis d'évaluer la prévalence de certains risques et troubles psychologiques tels l'anxiété, la dépression et le stress post-traumatique chez les infirmiers de réanimation pendant la crise sanitaire récente. On constate que la population concernée par l'étude est répartie en deux catégories. La première comporte les infirmiers du bloc opératoire exerçant dans le service de réanimation durant la crise covid-19, la deuxième englobe les infirmiers qui sont habitués à exercer en réanimation. Les résultats de l'étude démontrent que 64% des infirmiers de la première catégorie souffrent de troubles anxieux, 45% présentent des symptômes de stress post-traumatique et 45% souffrent de troubles dépressifs. La deuxième catégorie présente des résultats moins alarmants, 30% des infirmiers souffrent de troubles anxieux, 20% de la même catégorie souffrent de stress post-traumatique, et 11% souffrent de troubles dépressifs.

Tableau 8 : Résultats de l'enquête nationale COVID IMPACT

	Personnel du bloc opératoire exerçant dans le service de réanimation durant la crise covid-19	Infirmiers exerçants habituellement en réanimation
Troubles anxieux	64%	30%
Stress post traumatique	45%	20%
Troubles dépressifs	45%	11%

Source : Auteur

L'étude COVID IMPACT, compare l'impact des troubles psychologiques de cette classe du capital humain des établissements de santé, détermine les facteurs de risque qui en seraient à l'origine de ces troubles psychologiques, et enfin propose des solutions applicables au sein du service de réanimation. En guise de solution, il est convenable que le personnel soignant ait une prise en charge psychologique précoce, et de développer des groupes de soutien et organiser des ateliers de gestion de stress. (Caillet & Allaouchiche, 2021) Parmi les risques qui menacent le plus le personnel de santé est le burn-out. Ceci a incité un groupe de chercheurs à mener une étude qui concerne principalement les professionnels de santé des unités de veille sanitaire covid-19 au Maroc. L'étude a démontré l'impact psychologique, émotionnel et physique engendré par la pandémie sur le personnel soignant au sein de ces unités. En chiffres, 84,44% de la population étudiée est en situation de burn-out, avec des niveaux variés allant du sévère, modéré, jusqu'au faible. (LOTOKO KAPASA et al., 2021) Afin d'étudier le comportement du personnel soignant vis-à-vis des solutions mises en place pour remédier aux risques psychologiques, Dana CASTRO, psychologue clinicienne et psychothérapeute a essayé de répondre à deux questions principales. La première concerne l'utilisation des plateformes d'écoute par les soignants, et la deuxième vient afin d'expliquer le comment de l'intervention des psychologues au temps du covid-19. Pour expliquer le comportement du personnel soignant vis-à-vis des plateformes d'écoute, la psychologue a avancé cinq hypothèses classées en deux niveaux. A un niveau individuel, on trouve la "peur pour l'image de soi", c'est-à-dire la crainte d'impacter négativement son image et être perçu comme pathétique ou faible. "La présence de mécanismes de défense opérants, d'une autre manière, pour faire face à la gravité de la situation, le personnel soignant choisit de faire appel à l'humour et renforcer ses liens avec le groupe. Au niveau collectif, les membres d'équipes se soutiennent, partagent leurs émotions et expriment leurs besoins entre eux. Quant aux rôles des psychologues lors de cette crise, ils jouent un rôle d'accompagnement à travers leurs visites, aussi, un rôle d'enseignement. Ils essaient d'expliquer les expériences et situations vécues par les soignants d'un point de vue théorique et d'en tirer des leçons. (Castro, 2020)

4. Conclusion

Dans un tel contexte de crise sanitaire, les dirigeants des établissements de santé sont contraints de maintenir la performance et l'efficacité des soins prodigués, et assurer le bien-être psychologique de leur capital humain. Pour certains auteurs, ce dernier est déterminé par les compétences, les connaissances et l'expertise. Et pour d'autres, il est lié au comportement, attitudes et conditions de travail.

Comme toute composante de l'organisation, le capital humain devrait faire face à plusieurs facteurs de risque : socio-économiques, organisationnels ou aussi psychologiques. La littérature sur les risques psychologiques liés au travail est marquée par deux modèles théoriques, celui de Karasek «demande-autonomie au travail», et le modèle de Siegrist qui relie l'effort à la reconnaissance.

En matière de risques psychologiques menaçant le personnel soignant à l'aune du covid-19, 65 d'études sont recensées. D'après notre recherche, nous avons constaté que la Chine et le Royaume Uni sont deux pays qui montrent plus d'intérêt à la santé mentale du capital humain des établissements de santé et surtout dans une telle conjoncture.

À travers notre revue de littérature, le covid-19 a eu un effet considérable sur le bien-être psychologique du personnel soignant. Toutes les études confirment que le capital humain des établissements de santé souffre de stress, de stress post-traumatique, de dépression, d'épuisement professionnel et d'anxiété. Plusieurs études ont essayé d'en déterminer la cause. En effet, plusieurs facteurs sont à l'origine des risques psychologiques, on trouve le facteur matériel qui s'illustre à travers la pénurie des médicaments, le manque de matériel de soins et de protection, le facteur de communication qui se traduit par le manque de communication et d'information, facteur émotionnel et psychologique : soigner des patients atteints du virus dans un état critique, absence de reconnaissance.

Pour conclure, nous pouvons considérer cette crise sanitaire comme une opportunité réelle pour une mutation vers des établissements de santé plus agiles et résilientes (Frimousse & Peretti, 2021) optant pour un management qui valorise leur capital humain et s'intéressant plus à son aspect psychologique.

Références :

- (1) Alolayyan, M. N., Alyahya, M. S., & Omari, D. A. (2021). Strategic human resource management practices and human capital development: The role of employee commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 157-169. Scopus. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.13](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.13)
- (2) Autier, F. (s. d.). *Title : Human capital. Beyond the fad, what the analogy really tells.* 27.
- (3) Autissier, D., Guillard, A., & Moutot, J.-M. (2010). La capacité de transformation comme composante du capital humain : Une étude exploratoire dans un groupe coté. *Management Avenir*, n° 31(1), 95-117.
- (4) Barello, S., Palamenghi, L., & Graffigna, G. (2020). Burnout and somatic symptoms among frontline healthcare professionals at the peak of the Italian COVID-19 pandemic. *Psychiatry Research*, 290. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.113129>
- (5) Becker, G. S. (1993). Nobel Lecture : The Economic Way of Looking at Behavior. *Journal of Political Economy*, 101(3), 385-409.
- (6) Benbaha, S. (2021). Le management de crise, force obligée face à la pandémie de Covid-19. *Revue Marocaine de l'Évaluation et de la Recherche Educative*, 5, 431-455. <https://doi.org/10.48423/IMIST.PRSM/rmere-v0i5.26151>
- (7) Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- (8) Cai, Z., Cui, Q., Liu, Z., Li, J., Gong, X., Liu, J., Wan, Z., Yuan, X., Li, X., Chen, C., & Wang, G. (2020). Nurses endured high risks of psychological problems under the epidemic of COVID-19 in a longitudinal study in Wuhan China. *Journal of Psychiatric Research*, 131, 132-137. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2020.09.007>
- (9) Caillet, A., & Allaouchiche, B. (2021). [Intensive Care Nurses, Psychological Disorders and COVID-19. The COVID IMPACT NATIONAL STUDY]. *Le praticien en anesthésie réanimation*, 25(2), 103-109. <https://doi.org/10.1016/j.pratan.2021.04.008>
- (10) Castro, D. (2020). Aider psychologiquement les soignants dans la crise de la Covid-

19. *Le Journal des psychologues*, n°379(7), 19. <https://doi.org/10.3917/jdp.379.0019>
- (11) Chang, H.-Y., Chu, T.-L., Liao, Y.-N., Chang, Y.-T., & Teng, C.-I. (2019). How do career barriers and supports impact nurse professional commitment and professional turnover intention? *Journal of Nursing Management*, 27(2), 347-356. Scopus. <https://doi.org/10.1111/jonm.12674>
- (12) Coff, R., & Kryscynski, D. (2011). Invited Editorial : Drilling for Micro-Foundations of Human Capital-Based Competitive Advantages. *Journal of Management - J MANAGE*, 37, 1429-1443. <https://doi.org/10.1177/0149206310397772>
- (13) Considérations liées à la santé mentale et au soutien psychosocial pendant la pandémie de COVID-19. (s. d.). Consulté 31 août 2021, à l'adresse <https://www.who.int/fr/publications-detail/WHO-2019-nCoV-MentalHealth-2020.1>
- (14) Cotton, P., & Hart, P. (2003). Occupational Wellbeing and Performance : A Review of Organisational Health Research. *Australian Psychologist*, 38, 118-127. <https://doi.org/10.1080/00050060310001707117>
- (15) Danna, K., & Griffin, R. (1999). Health and Well-Being in the Workplace : A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management - J MANAGE*, 25, 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- (16) De Kock, J. H., Latham, H. A., Leslie, S. J., Grindle, M., Munoz, S.-A., Ellis, L., Polson, R., & O'Malley, C. M. (2021). A rapid review of the impact of COVID-19 on the mental health of healthcare workers : Implications for supporting psychological well-being. *BMC Public Health*, 21(1). Scopus. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-10070-3>
- (17) Dobson, H., Malpas, C. B., Burrell, A. J. C., Gurvich, C., Chen, L., Kulkarni, J., & Winton-Brown, T. (2021). Burnout and psychological distress amongst Australian healthcare workers during the COVID-19 pandemic. *Australasian Psychiatry*, 29(1), 26-30. <https://doi.org/10.1177/1039856220965045>
- (18) El-Hage, W., Hingray, C., Lemogne, C., Yroni, A., Brunault, P., Bienvenu, T., Etain, B., Paquet, C., Gohier, B., Bennabi, D., Birmes, P., Sauvaget, A., Fakra, E., Prieto, N., Bulteau, S., Vidailhet, P., Camus, V., Leboyer, M., Krebs, M.-O., & Aouizerate, B. (2020). Health professionals facing the coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic : What are the mental health risks? *Encephale*, 46(3), S73-S80. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.encep.2020.04.008>
- (19) French, M. T., Mortensen, K., & Timming, A. R. (2020). Psychological Distress and Coronavirus Fears During the Initial Phase of the COVID-19 Pandemic in the United States. *The Journal of Mental Health Policy and Economics*, 23(3), 93-100.
- (20) Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021). Comment renforcer durablement la résilience organisationnelle ? *Question(s) de management*, n° 35(5), 127-174.
- (21) Gates, S., & Langevin, P. (2010). Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance. *Revue française de gestion*, n° 207(8), 125-138.
- (22) Greer, C., Lusch, R., & Hitt, M. (2017). A Service Perspective for Human Capital Resources : A Critical Base for Strategy Implementation. *Academy of Management Perspectives*, 31. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0004>
- (23) Guillard, A., & Roussel, J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : Éclairages sur le succès d'un concept. *Management Avenir*, n° 31(1), 160-181.
- (24) Hackett, R. A., & Steptoe, A. (2017). Type 2 diabetes mellitus and psychological stress—A modifiable risk factor. *Nature Reviews. Endocrinology*, 13(9), 547-560. <https://doi.org/10.1038/nrendo.2017.64>
- (25) Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance.

- Academy of Management Journal, 40(1), 171-188. <https://doi.org/10.5465/257025>
- (26) Husser, J., & Belghit, A. G. (2016). Éditorial. Vie sciences de l'entreprise, N° 202(2), 6-8.
- (27) Kisely, S., Warren, N., McMahon, L., Dalais, C., Henry, I., & Siskind, D. (2020). Occurrence, prevention, and management of the psychological effects of emerging virus outbreaks on healthcare workers: Rapid review and meta-analysis. *BMJ (Clinical research ed.)*, 369, m1642. Scopus. <https://doi.org/10.1136/bmj.m1642>
- (28) Lai, J., Ma, S., Wang, Y., Cai, Z., Hu, J., Wei, N., Wu, J., Du, H., Chen, T., Li, R., Tan, H., Kang, L., Yao, L., Huang, M., Wang, H., Wang, G., Liu, Z., & Hu, S. (2020). Factors associated with mental health outcomes among health care workers exposed to coronavirus disease 2019. *JAMA Network Open*, 3(3). Scopus. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.3976>
- (29) Li, T., Zhang, X., Chen, M., Wang, R., He, L., Xue, B., & Zhao, D. (2020). Psychological distress and its associated risk factors among university students. *Revista Da Associacao Medica Brasileira (1992)*, 66(4), 414-418. <https://doi.org/10.1590/1806-9282.66.4.414>
- (30) LOTOKO KAPASA, R., Hannoun, A., Rachidi, S., KABUYA ILUNGA, M., ESAKO TOIRAMBE, S., TADY, C., DIAMOU, M. T., & KHALIS, M. (2021). Évaluation du burn out chez les professionnels de santé des unités de veille sanitaire COVID 19 au Maroc. *Archives Des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*. <https://doi.org/10.1016/j.admp.2021.06.001>
- (31) MinSante maroc. (s. d.). Le soutien psychologique dédié aux professionnels de santé. Consulté 7 juillet 2021, à l'adresse https://www.youtube.com/watch?v=Dg0de90T4_A
- (32) Reilly, G., Nyberg, A. J., Maltarich, M., & Weller, I. (2014). Human capital flows : Using context-emergent turnover (CET) theory to explore the process by which turnover, hiring, and job demands affect patient satisfaction. *Academy of Management Journal*, 57(3), 766-790. Scopus. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0132>
- (33) Titzer, J., Phillips, T., Tooley, S., Hall, N., & Shirey, M. (2013). Nurse manager succession planning : Synthesis of the evidence. *Journal of Nursing Management*, 21(7), 971-979. Scopus. <https://doi.org/10.1111/jonm.12179>
- (34) Vézina, M. (2008). La prévention des problèmes de santé psychologique liés au travail : Nouveau défi pour la santé publique. *Sante Publique*, Vol. 20(hs), 121-128.
- (35) World Health Organization. (2004). Promoting Mental Health. World Health Organization. <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4978588>
- (36) Youndt, M. A., & Snell, S. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, 16, 337-360.