



Rendez-vous
de la science



COVID-19, flex-office et anxiété des travailleur-ses face au retour en présentiel : un bref état de la question

Bénédicte Calvet, IRSST
Maud Gonella, IRSST
Isabelle Berger, IRSST
Martin Chadoin, UQAM
Élise Ledoux, UQAM
Denys Denis, UQAM

Avec la participation de Élise Dion-Provencher

4 mai 2021



RAPPEL DE LA SITUATION

- **13 mars 2020** : fermeture des écoles, suivies des commerces non-essentiels.
- Quelques jours plus tard : fermeture des portes de l'ensemble des entreprises et des commerces, à l'exception des services essentiels.
- Les consignes imposant le **télétravail** ont été appliquées du jour au lendemain dans un grand nombre d'entreprises.
- **25 juin 2020** : premier déconfinement de l'ensemble des secteurs économiques suite à une baisse du nombre de morts et des nouveaux cas de COVID-19.
- Le télétravail est resté fortement recommandé : règle du **taux d'occupation maximal de 25%** dans les immeubles à bureau.



L'EXPANSION DU TÉLÉTRAVAIL

Selon une estimation de Statistiques Canada (2020) :

38,8 % des emplois au Québec pourraient être effectués en télétravail en dehors du contexte de pandémie.

Dans le secteur de l'administration publique, la capacité de télétravail est évaluée à 58,2 % des emplois.

La *capacité de télétravail* représente l'estimation du nombre d'emplois qui peuvent être effectués à domicile dans des circonstances normales.

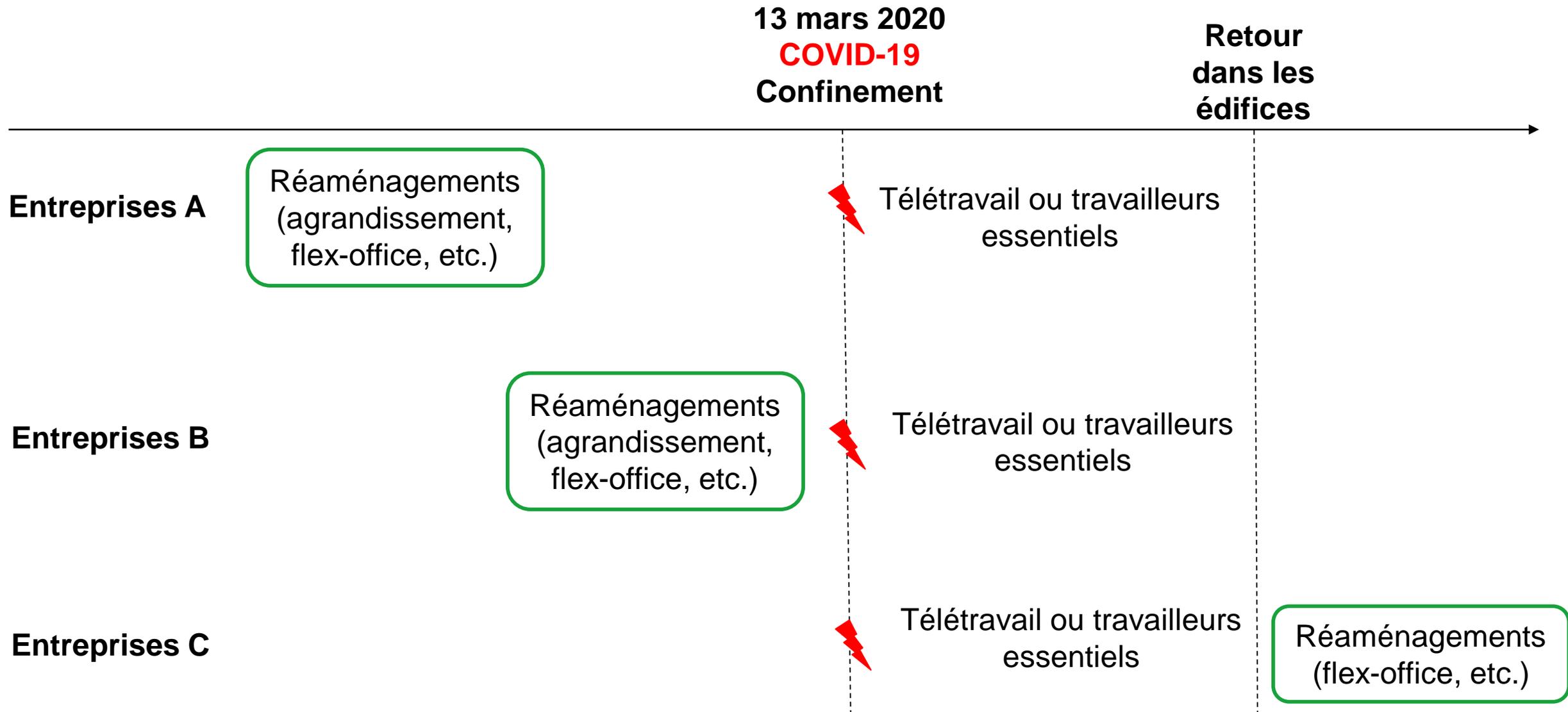
Selon l'*Enquête canadienne sur la situation des entreprises* (2020) :

Avant la pandémie (1^{er} février 2020) :
16,6 % déclarent qu'au moins 10 % du personnel faisait du télétravail.

Pendant la pandémie (29 mai 2020) :
32,6 % déclarent qu'au moins 10 % du personnel faisait du télétravail.



QUELLES TRANSFORMATIONS DES MILIEUX DE TRAVAIL ?

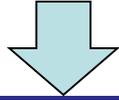


QUELLES TRANSFORMATIONS DES MILIEUX DE TRAVAIL ?

Différentes situations selon l'emploi occupé :



le travail en présentiel
avec l'application de
consignes sanitaires
spécifiques



le télétravail
imposé et
soudain



la suspension
totale des
activités

Le travail *en présentiel*
fait référence aux activités
auxquelles les personnes
participent sur place, dans les
lieux physiques dans
lesquels elles se déroulent
(OQFL, 2020).

Les défis d'adaptation des personnes dans la situation d'urgence sont différents selon la situation rencontrée.

QUELLES TRANSFORMATIONS DES MILIEUX DE TRAVAIL ?



- Favoriser l'expérience employé
- Aménagement et organisation du travail en transition

Flex-office ? Impacts des mesures de la santé publique ? Risques SST ?

Télétravail ? Organisation des retours au travail en présentiel ? Impacts sur la productivité ? Sur l'efficacité ? Sur la qualité du travail ? Des risques SST ?



LE PROJET DE RECHERCHE

Retour au travail en présentiel sécuritaire et performant suite à la crise sanitaire liée à la COVID-19 : guide d'opérationnalisation pour les établissements du secteur de l'administration publique.

➔ Projet de 10 mois

➔ Recherche développée dans le cadre de l'appel de propositions sur la COVID-19 et la SST lancé par l'IRSST le 8 avril 2020

- **États de la question :**
 - Pour répondre aux questions du milieu de travail participant au projet
 - Pour développer des connaissances de base au projet
- **Recueil de données dans un établissement dans le secteur de l'administration publique**
 - Gestion de la crise sanitaire
 - Réaménagements des espaces de bureaux et planification du retour au travail en présentiel

Propagation et aérosols	Télétravail	Flex-office	Anxiété et anticipation du retour en présentiel
2020	2019 à 2020	2015 à 2020	Avril à octobre 2020
15 articles	24 articles	41 articles	31 articles
PubMed	Blogues de la veille, Cairn, CCHST, ProQuest Dissertations and Theses Professional, PubMed, SciSearch, Social Science Search	Blogues de la veille, Cairn, CCHST, Cochrane Library, Embase, Google Scholar, OSH Update, PubMed, SciSearch, Social Science Search	Blogues de la veille, Cairn, COVID-19 Research, Google Scholar, OSH ProQuest, PsycInfo, PubMed, Social Science Search
Transmission, aérosols, ventilation + <i>Articles extraits d'une veille scientifique réalisée en continue à l'IRSST portant sur la COVID-19 et la SST.</i>	Mobile work, remote work, telecommuter, telecommuting, telework, tele-work, work at home, work from home	Coworking space, desk sharing, flex office, flex work, flexible office, flexible work, hot desking, office nomad, office space, shared workspace, workplace design	Déconfinement, stress, anxiété, retour au travail, post-coronavirus, lockdown lift, unconfinement

CE QUE NOUS APPREND LA LITTÉRATURE

COVID-19 et anxiété, transmission de la COVID-19,
aménagement et organisation du travail, retour au travail en
présentiel



COVID-19 ET ANXIÉTÉ

La pandémie : une catastrophe, un désastre

(Dennerlein et coll., 2020 ; Hamouche, 2020 ; Eurofound, 2020 ; Pan et coll., 2020 ; Zhong, 2020 ; Généreux et coll., 2020 ; Denis, 2020)

- Perte de repères
- Lien social devenu source de contamination
- « Pandémie d'informations »

Ont donné lieu à...

- Chute significative des niveaux de bien-être dans la population
- Comportements anxieux chez les individus qui se sont traduits par des pénuries de produits désinfectants, masques et papier hygiénique

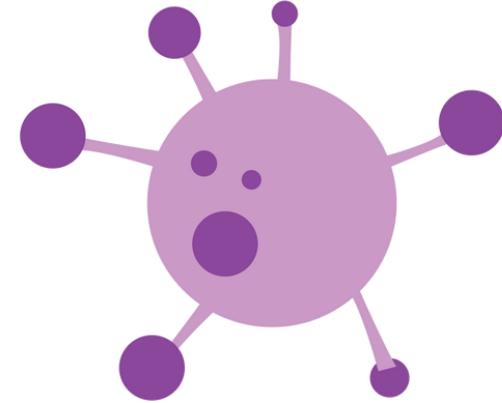
Un désastre c'est...

« un événement tel qu'un ouragan, une tornade, une inondation, un tremblement de terre, une explosion, un accident impliquant des matières dangereuses, une guerre, un accident de transport, un incendie, une famine ou une épidémie qui provoque des souffrances humaines ou crée un besoin humain collectif nécessitant une assistance pour les soulager »
(DeWolfe, 2000, traduction libre, p. 71)

Plusieurs enjeux dans la vie des individus

(Eurofound, 2020 ; Hite et McDonald, 2020)

- Pertes d'emploi / climat d'insécurité
- Changements multiples
 - Conditions de travail
 - Organisation du travail
 - Virage accéléré vers le télétravail
- Accentuation des inégalités sociales



Enjeux et préoccupations sont liés :

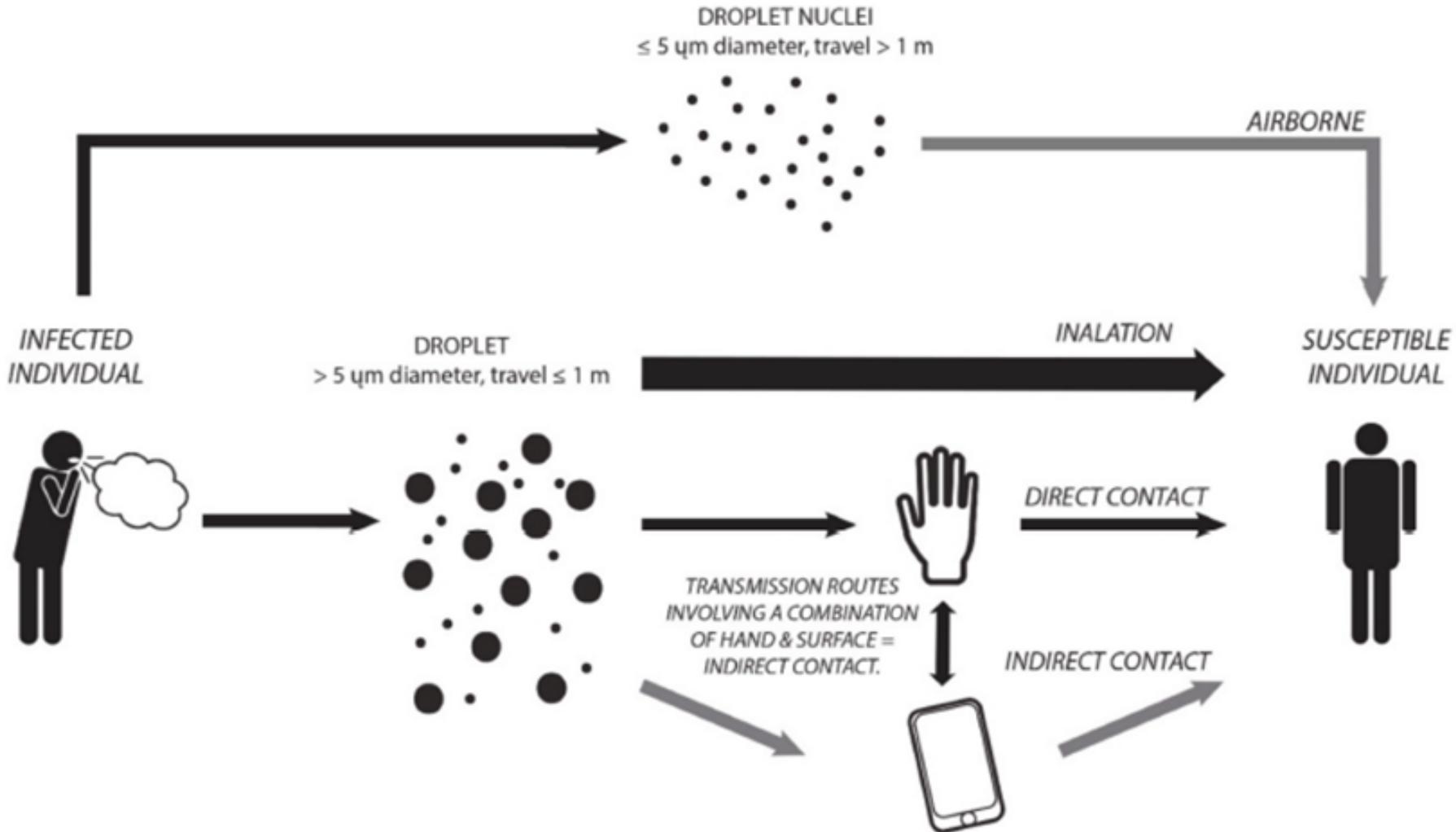
(Shaw et coll., 2020 ; Dennerlein et coll., 2020 ; Eurofound, 2020)

- Risques de contracter la COVID-19 / de la transmettre
 - Travailleurs essentiels exposés à des contacts (+)
 - Travailleurs vulnérables ou âgés (++)
- Instabilité économique
 - + travailleurs en situations de précarité (financière, d'emploi, faible niveau d'éducation, etc.)
- Effets de la pandémie sur le travail
 - télétravail imposé et accéléré
 - changements des conditions et de l'organisation du travail vis-à-vis des mesures sanitaires

A thought bubble with a black outline and three smaller circles leading to it from the left. Inside the bubble, the text 'Pour plusieurs personnes, ces éléments se combinent...' is written in red.

Pour plusieurs personnes, ces éléments se combinent...

LES MODES DE TRANSMISSION DU VIRUS SARS-COV-2



Cirincione, L., Plescia, F., Ledda, C., Rapisarda, V., Martorana, D., Moldovan, R. E., ... & Cannizzaro, E. (2020). COVID-19 pandemic: prevention and protection measures to be adopted at the workplace. *Sustainability*, 12(9), 3603.

LES DIFFÉRENTES TYPOLOGIES D'ESPACES

OPEN-PLAN TRADITIONNEL



Image prise sur : <https://www.hermanmiller.com/>

Tous pareils,
complètement ouvert,
bureaux en rangée ou
libres dans l'espace

Pitchforth et al. (2020)

ZONED OPEN-PLAN



Image prise sur : <https://www.awen-styles.com/space-planning/>

40 individus maximum
par espaces, accès à
des cellules
insonorisées Pitchforth et al.
(2020)

COMBI OFFICE

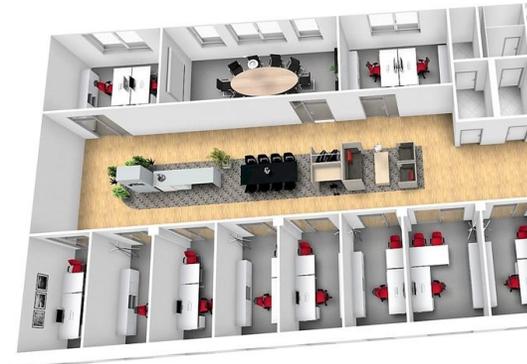


Image prise sur :
<https://iba.online/en/raeume-planen/bueroformen/combi-office/>

Partage de l'espace et
de l'équipement
central, activité de
groupe, ouvert ou
fermé

CELLULE



Image prise sur :
<https://occinnovationpark.com/portfolio-item/floorplans/>

Cloisonné, plan de
corridors, équipement
individuel Danielsson (2019)



FLEX-OFFICE OU ARRANGEMENTS DE TRAVAIL FLEXIBLES

- Variété d'espaces dans un **espace ouvert**
- Postes de travail pour **70 %** des travailleurs
- **Mouvement** et **choix** du bureau de travail
- En fonction des **besoins**
- Pour créer de **nouvelles rencontres** entre les équipes de travail
- Pour offrir des **espaces calmes** de concentration et d'intimité
- **Technologies** de **communication** et d'**information** nécessaires
- Souvent accompagné de **télétravail**
- Parfois accompagné d'une flexibilité quant aux **horaires** de travail ou d'autres arrangements de travail flexibles (FWA)

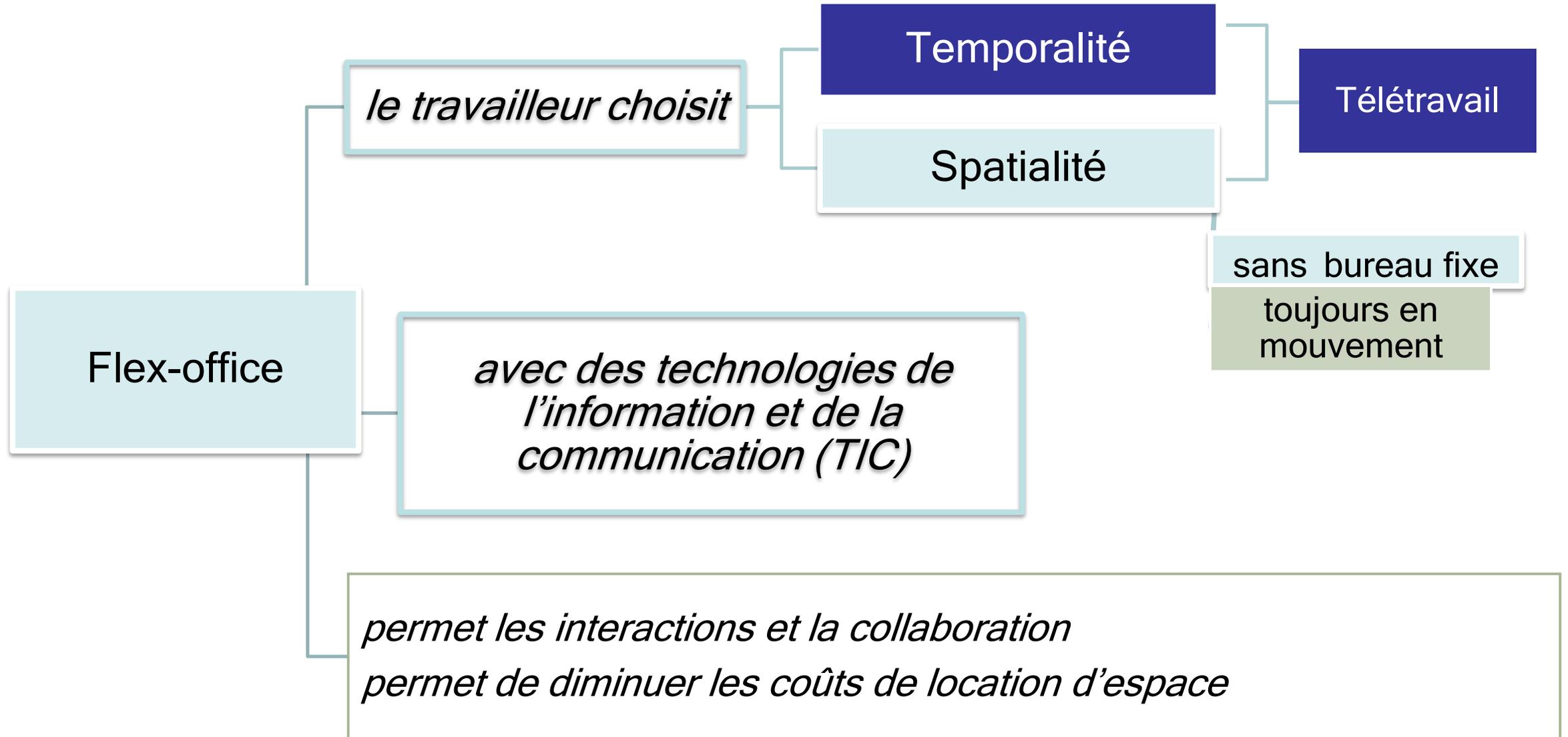
THÈMES RÉCURRENTS

- flexibilité
- bureau non attribué
- mobilité
- partage
- diversité
- variété
- technologie





FLEX-OFFICE ET TÉLÉTRAVAIL





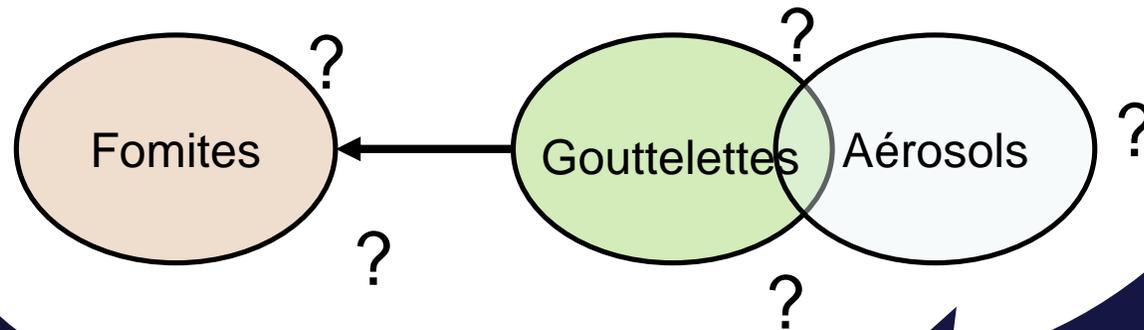
QU'EST-CE QUE LE TÉLÉTRAVAIL ?

- Les définitions changent subtilement selon les auteurs et en fonction de **l'horaire** choisi ou du **pourcentage** de télétravail fait Allen et al. (2015)
- En général, le télétravail se fait **en dehors du lieu fixe habituel**, avec l'accord de l'employeur et **l'utilisation intensive** de la **technologie** de l'information et de la communication

THÈMES RÉCURRENTS

- Technologies
- Temporalité
- Spatialité
- Quantité
- Flexibilité
- Autonomie
- Accessibilité

- **Organisation du travail et télétravail**
 - Nombre et durée d'exposition
 - Activité physique et respiratoire des personnes
- **Aménagement des espaces de travail**
 - Ventilation/filtration
 - Mesures de prévention
- **Trois modes de transmission de la COVID-19**



Effets potentiels des risques/craintes de contracter le virus sur le lieu de travail et/ou de le transmettre :

(Shaw et coll., 2020 ; Carnevale et Hatak, 2020 ; Pan et coll., 2020 ; Tan et coll., 2020 ; Ruiz-Frutos et coll., 2020 ; Yang, Huo, Li et Jiang, 2020)

- stress / santé mentale / présentéisme / absentéisme
 - 14,9 % des travailleurs estiment que le retour au travail représente une menace modérée à élevée pour leur vie (fin février 2020 en Chine)
 - augmentation du taux de dépression modérée à élevée chez des travailleurs d'usine (début mars 2020 en Chine)
- mesures sanitaires = interactions limitées avec les collègues
- possible fracture du soutien social de collègues de longue date



Source : publié le 2019/02/11 site motherwellmag.com

LE RETOUR EN PRÉSENTIEL : UNE SOURCE DE STRESS

- Chez les travailleur-ses ayant perdu un proche suite à une infection à la COVID-19

(Liu et coll., 2020 ; Silver, 2020)

Peut affecter :

- la santé physique et mentale
- la volonté de revenir sur les lieux de travail

- Chez les travailleur-ses ayant contracté le virus

(Shaw et coll.,2020 ; Tan et coll., 2020)

- possibles anxiété, fatigue et moins grande résistance au travail
- possibles difficultés d'accès et de déplacement au travail, restrictions des contacts
- possible stigmatisation sociale pouvant altérer les relations et interactions avec les collègues



PLANIFIER LE RETOUR SUR LES LIEUX DE TRAVAIL

- Plan de retour en présentiel

(Laroche, 2020 ; Shaw et coll., 2020 ; Hite et McDonald, 2020 ; Hamouche, 2020 ; Liu et coll., 2020 ; Favero, Ichino et Rustichini, 2020 ; Rueda-Garrido et coll., 2020 ; Silver, 2020)

Approche personnalisée / spécifique :

- Évaluation individuelle du risque (selon l'âge ou les conditions de santé)
- Prise en compte des besoins particuliers
- Directives de santé et sécurité spécifiques à l'emploi (prise en compte des aspects physiques et psychosociaux du travail)
- Priorisation selon les risques liés à l'emploi de contracter la COVID-19 (selon le contact avec des personnes)

- Instauration de politiques

(Tan et coll., 2020 ; Dennerlein et coll., 2020 ; Hamouche, 2020 ; Laroche, 2020)

- Anti-discriminatoires / respect anonymat
- Conciliation travail-vie personnelle / flexibilité





IMPLANTATION PÉRENNE DU TÉLÉTRAVAIL

(Hamouche, 2020 ; Eurofound, 2020 ; Song et coll., 2020)

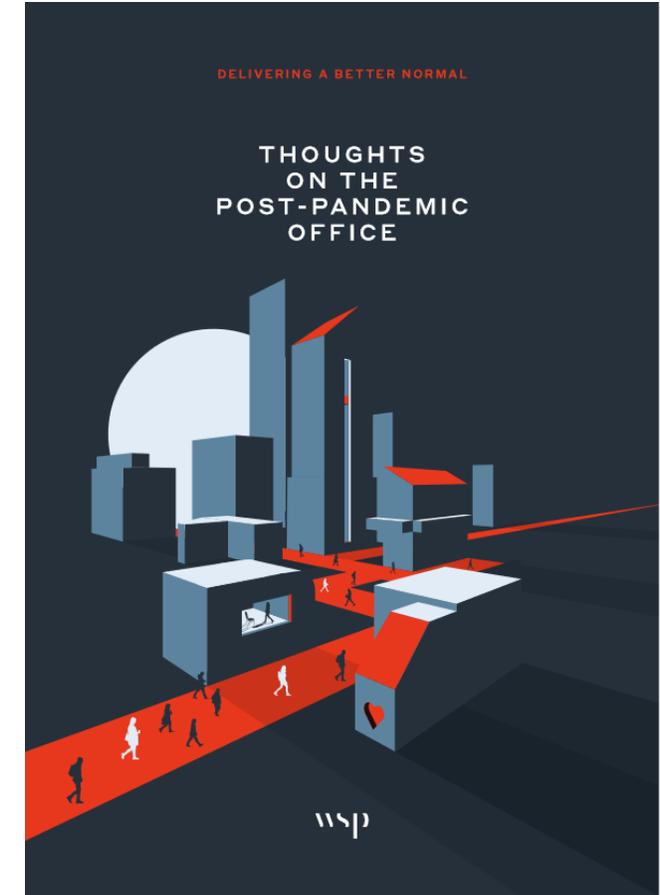
- Fournir un cadre clair aux employé-es :
 - processus et réversibilité / tâches / contribution employeur / accès à la formation
- Droit à la déconnexion
- Formation des gestionnaires gestion virtuelle / soutien de leurs équipes
- Communication continue avec collègues / superviseurs quant aux attentes / progression / disponibilité
- Mise en valeur des stratégies développées par des télétravailleur-ses :
 - Partage d'expériences / stratégies
- Fournir l'équipement adéquat
 - Formation des employé-es quant à l'utilisation de ces équipements



(Hite et McDonald, 2020 ; Parker, 2020 ; Tan et coll., 2020)

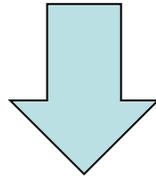
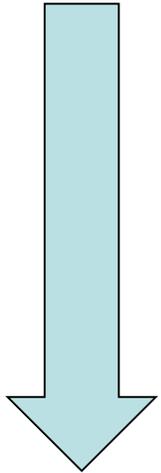
Réfléchir dans une perspective à long terme :

- une culture organisationnelle résiliente
 - soutenir les employés dans le développement et la conservation de leurs ressources
 - emphase sur la durabilité (*sustainable workplaces, careers...*) et la transparence
- des environnements de travail résilients
 - densification ? / postes et équipements partagés ?
 - configuration / circulation / espaces de collaboration
 - hygiène / ventilation et qualité de l'air / technologies sans contact



<https://www.wsp.com/en-GL/hubs/better-normal>

Retour sécuritaire et performant dans les édifices suite à la crise sanitaire liée à la COVID-19
Guide d'opérationnalisation pour les établissements du secteur de l'administration publique.



Fiche de repères pour guider les établissements dans la planification et la gestion du retour au travail en présentiel.

Rapport de recherche dont l'objectif principal est de :
comprendre les enjeux relatifs à l'organisation du travail et à l'aménagement des espaces dans les établissements du secteur de l'administration publique pour assurer la santé, la sécurité et la performance, lors du retour au travail en présentiel suite à la crise sanitaire associée à la COVID-19.



Rendez-vous
de la science



Merci pour votre écoute

Bénédicte Calvet, IRSST
Maud Gonella, IRSST
Isabelle Berger, IRSST
Martin Chadoin, UQAM
Élise Ledoux, UQAM
Denys Denis, UQAM

**COVID-19, flex-office et anxiété des travailleur-ses
face au retour en présentiel : un bref état de la
question**

Avec la participation de Élise Dion-Provencher

4 mai 2021