

VOL

UME

# L'avenir du travail est ensemble, plus souvent

Étude sur les bénéfices essentiels du travail en présentiel pour la productivité, l'innovation et la vitalité urbaine dans le Grand Montréal

Hiver 2026



La Chambre de commerce  
du Montréal métropolitain

MONTRÉAL  
**CENTRE**  
—VILLE

**IDU**

Institut de  
développement  
urbain du Québec

En collaboration avec  
VOLUME10

## Raison d'être de la démarche conjointe

Dans un contexte où les modes de travail connaissent des transformations profondes, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM), l’Institut de développement urbain (IDU) et Montréal centre-ville ont choisi d’unir leurs forces afin de mieux comprendre les effets concrets de ces changements au sein des milieux urbains du Québec, et plus particulièrement de la région métropolitaine.

Cette étude a pour but d'éclairer ce qui s'impose progressivement comme un nouveau « modèle » du travail et d'analyser l'impact des nouvelles pratiques de travail sur la vitalité urbaine, les finances publiques, l'occupation du territoire et la santé de l'immobilier commercial. Au-delà de la seule dynamique organisationnelle des entreprises, la persistance du télétravail soulève en effet des enjeux dont les répercussions se font déjà sentir dans plusieurs dimensions clés de la vie urbaine.

Au terme de cette démarche, l'objectif est de formuler des recommandations stratégiques à l'intention des parties prenantes – autorités municipales, gouvernements, entreprises, travailleurs et communautés urbaines – afin de soutenir l'essor des centres urbains et de favoriser l'émergence de milieux de travail s'inscrivant dans un modèle plus flexible et adapté aux réalités contemporaines.

## SOMMAIRE

### L'AVENIR DU TRAVAIL EST ENSEMBLE, PLUS SOUVENT

#### UN LEVIER CLÉ POUR LA PERFORMANCE ET LA MÉTROPOLE

Un signal clair : le centre-ville perd de son attractivité

Le vrai enjeu : la performance collective, pas la présence symbolique

Ce qui compte : une présence fréquente, prévisible et partagée

Un mouvement à deux vitesses ne fonctionnera pas : le privé et la fonction publique doivent avancer ensemble

Un levier décisif pour le rang de Montréal

Malgré une certaine reprise, Montréal demeure en retard pour ce qui est du retour au travail en présentiel. Près de 20 % des bureaux du centre-ville sont inoccupés, fragilisant directement son activité économique et tout l'écosystème qui en dépend. L'ordre de grandeur est parlant :  $\approx 14,1$  M\$ par semaine de pertes estimées pour les commerces, la restauration et la culture. À cela s'ajoute un risque fiscal : une dévalorisation d'environ -11 % est évoquée, avec  $\approx 95$  M\$ de revenus municipaux potentiellement à risque sur 3 ans.

Le présentiel n'est pas une question d'habitude ou d'idéologie : c'est un levier de productivité « collective ». Lorsque la présence devient trop rare, les organisations perdent en vitesse d'exécution, en alignement, en circulation de l'information, en mentorat et en cohésion, des mécanismes essentiels à l'innovation et à la qualité de livraison, particulièrement dans les environnements complexes.

L'ambition n'est pas de viser un retour « comme avant la pandémie », mais une présence structurée qui crée de la valeur. Pour que le bureau redevienne un actif stratégique, la présence doit être suffisamment fréquente pour soutenir les routines d'équipe, l'apprentissage, la prise de décision et la collaboration réelle, et assez coordonnée pour éviter un présentiel fragmenté qui coûte sans rapporter.

Le retour en présentiel demande un effort systémique. Les entreprises ne peuvent à elles seules porter la dynamique du centre-ville, et la fonction publique, par son poids et son effet d'entraînement, influence directement les normes de travail et le rythme de présence. L'objectif est de converger vers une cadence crédible et cohérente, plutôt que vers une multitude de pratiques disparates.

**Le retour en présentiel, et surtout une présence fréquente, constitue un choix structurant : pour la compétitivité des organisations, la vitalité économique du centre-ville et la capacité de Montréal à rester une métropole socioéconomique et culturelle de premier plan.**



+ L'avenir du travail est ensemble, plus souvent

# Table des matières

---

**Section 01 : Où en sommes-nous?**

---

**Section 02 : Concilier deux modèles**

---

**Section 03 : Recommandations clés**

---

**Section 04 : Amorcer l'avenir du travail ensemble**

---





# Où en sommes-nous?

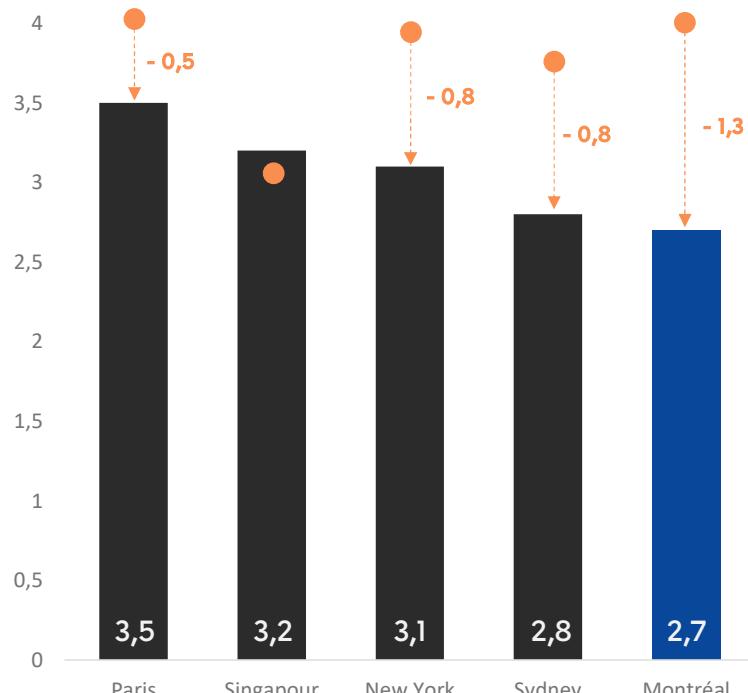
Section 01

Crédit photo : JALQ Photography

+ Où en sommes-nous?

## À l'international, les grands centres d'affaires affichent une présence retrouvée des travailleurs, portée par les grandes entreprises et les gouvernements, qui en ont fait un objectif de performance

Présence au bureau des travailleurs –  
comparaison prépandémique de 5 grands  
centres d'affaires  
Moyenne du nombre de jours par semaine au bureau  
(Écart avec la moyenne en 2019)



Aux États-Unis, le retour au bureau est stimulé par les grandes entreprises, mais également par le gouvernement fédéral



amazon J.P.Morgan  
Goldman Sachs DELL Man



afin de renforcer la collaboration ainsi que la créativité et l'innovation entre les équipes.

Fonction publique américaine



afin d'améliorer la productivité et de restaurer l'imputabilité des équipes.

apple Meta Google



afin de concilier attractivité et performance.

*Vers un retour complet au bureau d'ici 2027*

83 %

des PDG de 11 pays s'attendent à un retour complet au bureau au cours des 3 prochaines années, contre 55 % en 2023.

(2024, n=1325)

Source : Centre for Cities, Wall Street Journal, Harvard Business Review, Business Council of Canada, recherches et analyses VOLUME10

+ Où en sommes-nous?

## Au Québec, le retour en présentiel demeure freiné par la fonction publique et les entreprises dans le giron de l'État, qui peinent à retrouver une présence au bureau similaire au niveau prépandémique

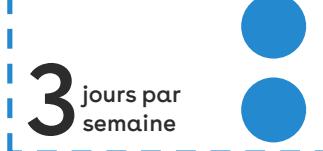
Directives récentes des grands employeurs québécois et canadiens sur la présence obligatoire au bureau (novembre 2025)



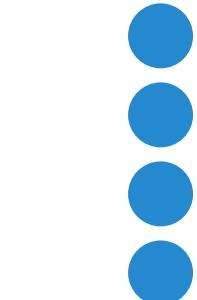
La fonction publique québécoise, qui occupe une part importante de l'économie du Québec, accuse un retard marqué sur ses **homologues ailleurs au pays**



Gouvernement du Canada



4 jours par semaine



5 jours par semaine



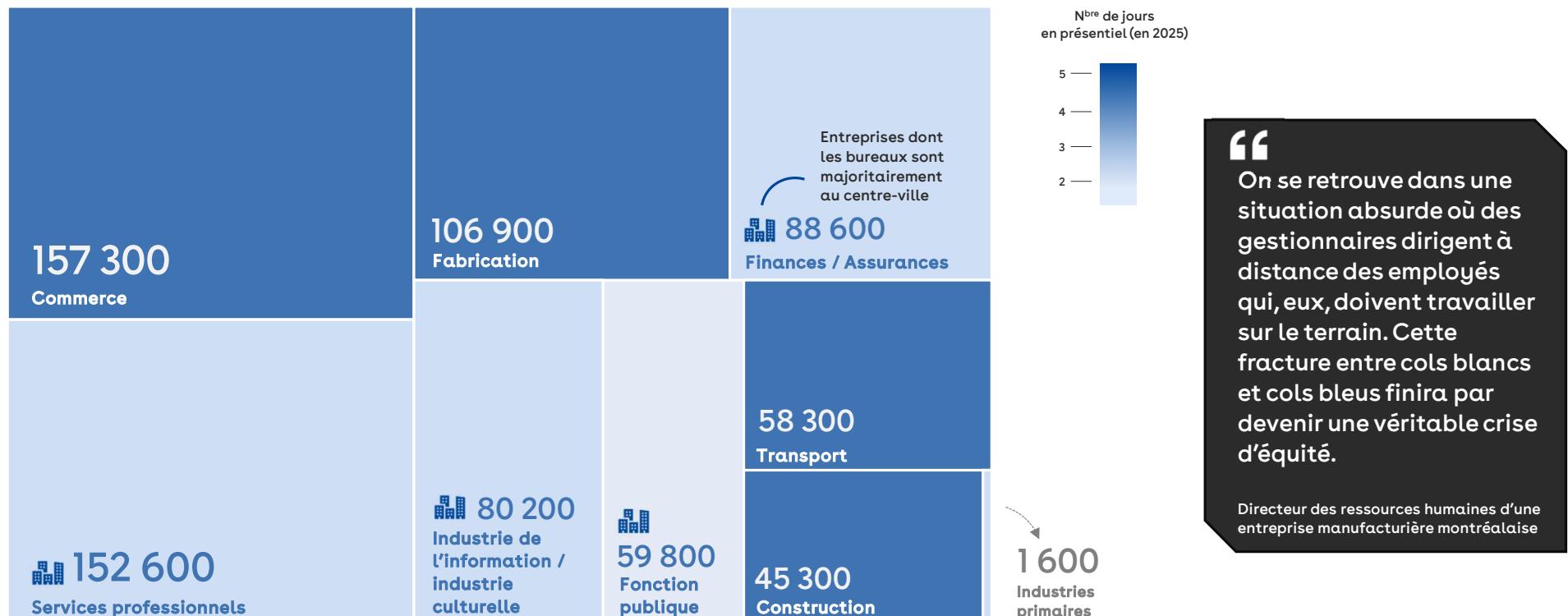
Sources : Centre for cities, 2025, KPMG, 2024, Gouvernement du Canada, Harvard Business Review, Statistique Canada, 2025, recherches et analyses VOLUME10

+ Où en sommes-nous?

**La présence retrouvée des secteurs où le travail en présentiel est essentiel, comme le commerce et la fabrication, ne compense pas la lenteur du retour au bureau des services professionnels et de la fonction publique, qui continue de peser lourdement sur la vitalité du centre-ville**

**Répartition des travailleurs en fonction des secteurs d'activité à Montréal**

*En nombre de travailleurs (2023)*



*Source : Institut de la statistique du Québec, Ville de Montréal, recherches et analyses VOLUME10*

+ Où en sommes-nous?

## La baisse de fréquentation des travailleurs du centre-ville provoque des pertes économiques majeures pour les commerces et institutions culturelles

### Projection des revenus hebdomadaires perdus par les acteurs du centre-ville\*

\*Projection simplifiée pour faciliter la lecture

Dépenses moyennes au centre-ville pour une personne travaillant 5 jours

106 \$ / sem.

Emplois localisés au centre-ville de Montréal

300 000 emplois

Moyenne des journées travaillées par semaine au sein des entreprises du centre-ville

2,79 jours / sem.

≈14,1 M\$ perdus par semaine



pour les acteurs commerciaux du centre-ville

Sources : CCMM, Montréal Centre-Ville, Institut de la statistique du Québec, Ville de Montréal, 2025, recherches et analyses VOLUME10

### LES ACTEURS LES PLUS TOUCHÉS ÉTANT LES RESTAURANTS, LES CAFÉS ET LES COMMERCES

#### Les services du centre-ville que les travailleurs utilisent

En pourcentages (%)



À noter que les commerces, restaurants et lieux de culture du centre-ville sont plus que des établissements : ils représentent les têtes de pont du dynamisme économique et culturel du Québec

## L'inaction actuelle fragilise le maintien des infrastructures et des services publics, affectant directement la qualité de vie et l'attractivité des milieux urbains

Le taux d'inoccupation des bureaux de Montréal a doublé depuis 2019. Aujourd'hui, presque un bureau sur cinq est inoccupé.



Cette contraction des revenus fiscaux municipaux pourrait amplifier plusieurs défis déjà identifiés par la population

### Pour les 3 prochaines années

	<b>SÉCURITÉ PUBLIQUE</b>
-	<b>55 M\$</b>
	<b>LOGEMENT SOCIAL</b>
-	<b>15 M\$</b>
	<b>TRANSPORT EN COMMUN</b>
-	<b>25 M\$</b>

#### Suppression d'environ 20 patrouilles 24/7

Suppression d'environ 20 patrouilles 24/7 (chaque patrouille nécessitant environ 5 policiers pour couvrir tous les quartiers de travail), réduisant la présence policière dans plusieurs quartiers.

Avec un budget de 824 M\$ pour 4 580 policiers, soit environ 180 000 \$ par poste, une coupe de 18,3 M\$ pendant 3 ans équivaut à la suppression d'environ 100 policiers.

#### Report d'environ 60 à 100 logements sociaux sur 3 ans

Une coupe de 15 M\$ retarderait la construction d'environ 60 à 100 logements sociaux, selon un soutien public moyen de 150 000 \$ à 250 000 \$ par unité. Ce recul limiterait l'accès au logement abordable pour plusieurs dizaines de ménages vulnérables.

#### Retrait d'un autobus sur une dizaine de lignes

Une réduction de 8,5 M\$ pendant 3 ans, soit environ 0,45 % du budget annuel d'exploitation de la STM (1,89 G\$), pourrait entraîner le retrait d'un autobus sur une dizaine de lignes majeures, réduisant la fréquence aux heures de pointe pour des milliers d'usagers.

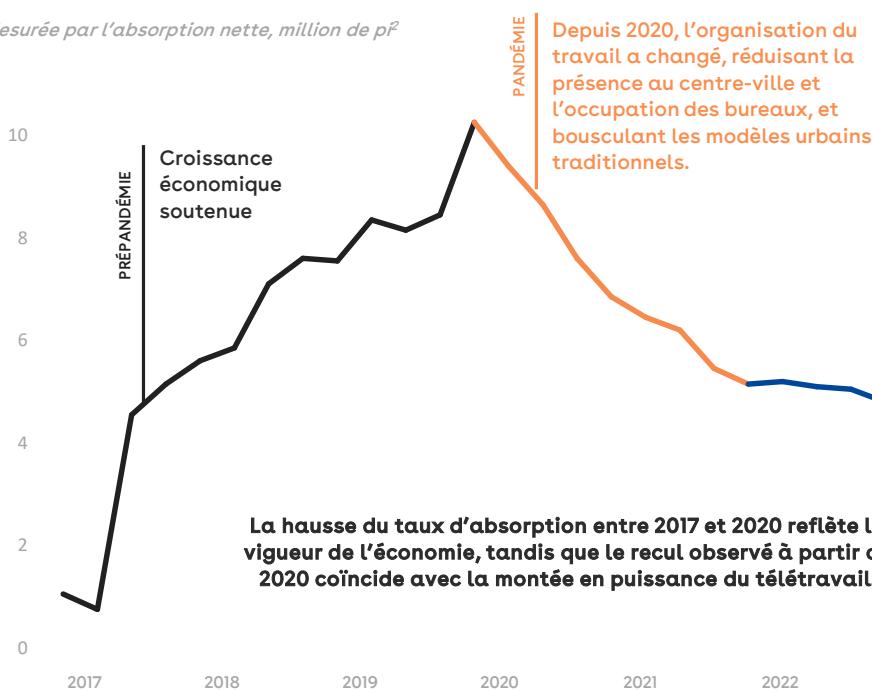
Avec un coût moyen d'environ 1 M\$ par autobus, une réduction de 8,5 M\$ pendant 3 ans correspond à environ 10 autobus retranchés, soit un véhicule de moins sur une dizaine de lignes principales.

+ Où en sommes-nous?

## La généralisation du télétravail a réduit l'ancrage des entreprises au centre-ville, alors que la banlieue s'est imposée comme un pôle plus attractif dans l'après-pandémie

### La variation de l'occupation des bureaux de la région métropolitaine de Montréal

Mesurée par l'absorption nette, million de pi<sup>2</sup>



La hausse du taux d'absorption entre 2017 et 2020 reflète la vigueur de l'économie, tandis que le recul observé à partir de 2020 coïncide avec la montée en puissance du télétravail.

Depuis 2020, l'organisation du travail a changé, réduisant la présence au centre-ville et l'occupation des bureaux, et bousculant les modèles urbains traditionnels.

Entre 2024 et 2025  
Perte de 3 M pi<sup>2</sup>

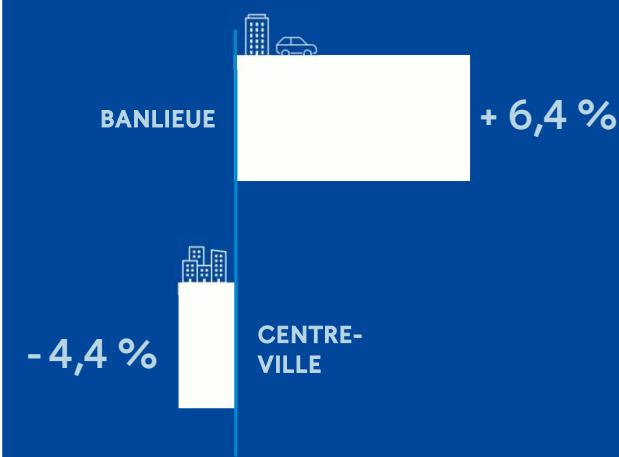
1/5

des bureaux du centre ville de Montréal est inoccupé.

L'absorption nette reflète les gains ou pertes d'espaces de bureaux occupés. Lorsqu'elle est positive, le taux d'occupation augmente, signe que les entreprises prennent plus d'espace. Lorsqu'elle est négative, le taux d'occupation diminue, car plus de bureaux sont laissés vacants que loués.

Le ralentissement du centre-ville contraste avec la vigueur du marché locatif en banlieue, où le taux de location a progressé au cours des 12 derniers mois

### Croissance du taux de location d'espaces de bureaux en 2024



Les signaux se multiplient et laissent entrevoir un effritement progressif de certains des atouts qui contribuaient à la vitalité et à l'attractivité de Montréal

Ville culturelle de premier plan  
Taux de fréquentation des salles de la Place des Arts  
*Moyenne du nombre de personnes par événement*

Ville offrant une qualité de vie parmi les meilleures en Amérique du Nord  
Nombre de commerces au centre-ville

Ville moteur de l'économie québécoise  
Nombre de sièges sociaux à Montréal

Ville au rayonnement gastronomique de premier plan au Canada  
La faillite d'une référence gastronomique



En 2024, Toqué! a déposé une proposition aux créanciers de 1,095 M\$, symptôme d'un midi d'affaires fragilisé par la hausse des coûts et une fréquentation moins régulière du centre-ville liée aux nouveaux rythmes de travail.

Si la tendance ne s'inverse pas, c'est la **solidité du modèle socioéconomique** du Québec qui sera fragilisée. L'affaiblissement du centre-ville de Montréal compromettrait la capacité de la métropole à jouer **son rôle d'entraînement** dans les grandes transitions économiques, sociales et culturelles à venir.

Cette fragilisation s'observe déjà : une activité concentrée sur deux jours par semaine ne permet pas aux commerces, restaurants et institutions culturelles de maintenir leur équilibre. La faible fréquentation des bureaux réduit la **densité d'échanges** et de collaborations qui font vivre le cœur de la ville.

Or, le centre-ville de Montréal est historiquement l'**un des principaux leviers du dynamisme québécois**. Il concentre les sièges sociaux, les institutions culturelles, les universités et une large part de l'emploi qualifié. Préserver la vitalité de ce centre névralgique, c'est préserver la **force d'entraînement** de la métropole et, par extension, celle du Québec.



**Réussir cette transition exigera de repenser le modèle de travail dans son ensemble, en alliant une présence plus soutenue au bureau à des conditions adaptées aux nouvelles réalités post-télétravail**

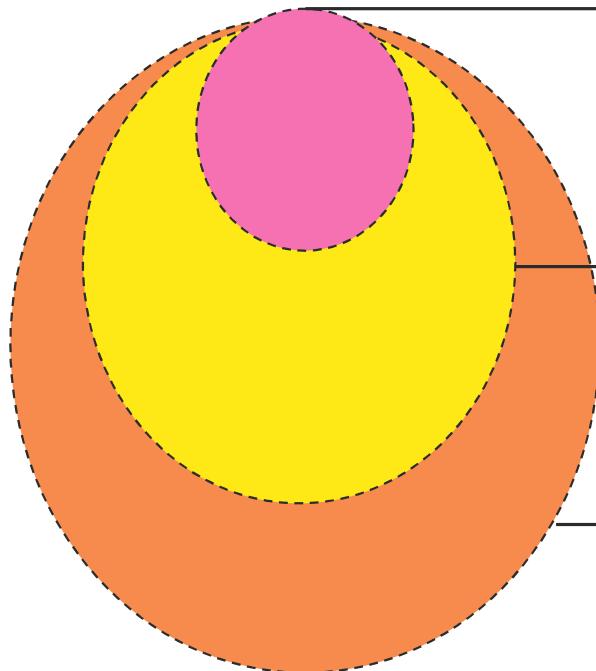


## Section 02

# Concilier 2 modèles : le télétravail et la présence au bureau

- + Concilier 2 modèles – pour les employés

**Un nouveau modèle de retour au travail émerge, cherchant à concilier les exigences de performance des organisations et les nouvelles attentes nées de cinq années de télétravail**



**Employés**

Les années de télétravail ont révélé l'importance du **bien-être, de l'autonomie et du sens dans la performance** individuelle. Un nouveau modèle de présence doit préserver ces acquis.

**Entreprises, fonction publique et écosystème d'affaires**

Le retour au bureau doit s'appuyer sur une **redéfinition du rendement collectif**. Le bureau devient un **levier stratégique d'innovation, de synchronisation et de transmission des savoirs**, générant des effets systémiques à l'échelle de l'écosystème. Il favorise les interactions entre organisations, stimule l'innovation intersectorielle et soutient la fluidité des chaînes économiques.

**Collectivités**

La présence au bureau ne profite pas qu'aux entreprises : elle irrigue l'économie locale, soutient la **vitalité commerciale** et contribue à la **sécurité** et à l'**attractivité** du centre-ville.

*Source : Recherche et analyse Volume10*

+ Concilier 2 modèles - pour les employés



## L'engouement de plusieurs employeurs pour le retour au bureau bouscule un mouvement social installé depuis les 5 dernières années, construit autour du confort et de l'équilibre personnel

Les motivations des employés à travailler à distance sont avant tout liées à la recherche d'un **équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle**

<b>Réduction des déplacements</b>	Gain de temps et économie sur les coûts de déplacement
<b>Meilleur équilibre vie professionnelle et vie personnelle</b>	Plus grande flexibilité pour gérer les obligations familiales, les loisirs ou la santé mentale
<b>Environnement de travail plus calme</b>	Moins de distractions perçues dues aux interruptions fréquentes, typiques des bureaux ouverts (discussions, bruits ambients, réunions impromptues)
<b>Plus d'autonomie</b>	Plus grande autonomie dans l'organisation du temps et des tâches

La main-d'œuvre canadienne ne semble toutefois **pas prête à revenir en arrière** quant à un modèle de télétravail instauré d'abord pour des raisons de santé et de sécurité, mais qui s'est depuis installé dans les habitudes d'organisation du travail

Réaction des travailleurs canadiens au potentiel retour au bureau à temps plein (Angus Reid, 2025)

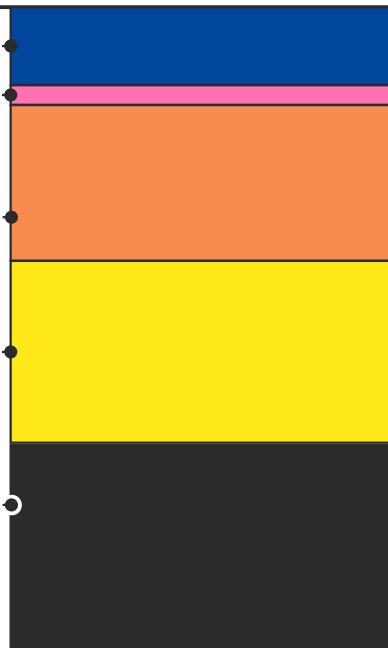
**12 %** ne sont pas certains de ce qu'ils ferait

**3 %** ont déjà donné leur préavis ou signalé leur départ

**24 %** démissionneraient ou commencerait immédiatement à chercher un autre emploi

**28 %** accepteraient la situation et reviendrait au bureau à temps plein

**32 %** retourneraient au bureau à temps plein, mais commencerait à chercher un nouvel emploi



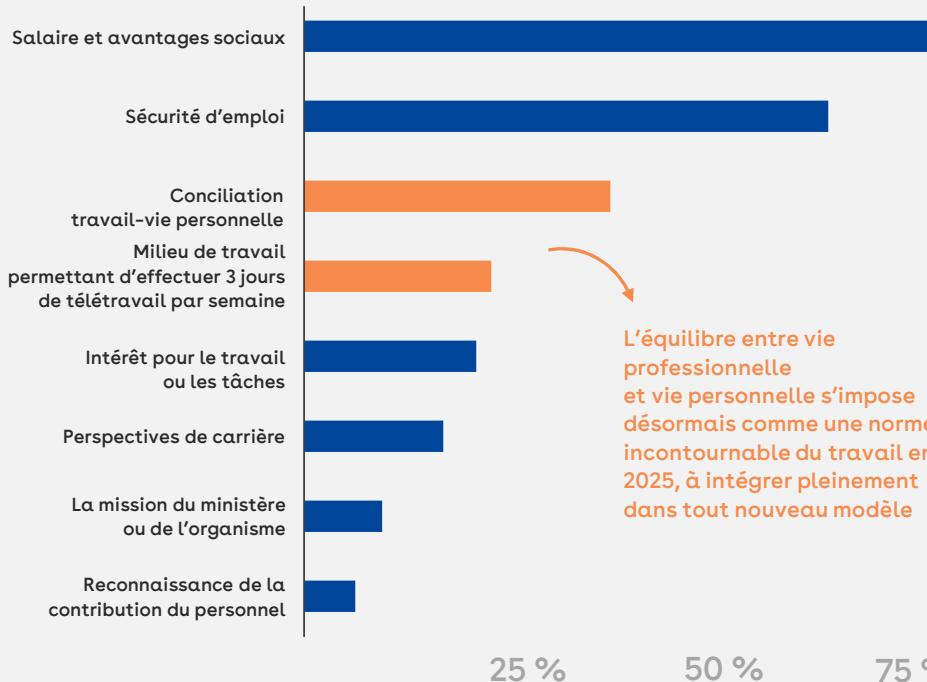
Source : Institut de la statistique du Québec, Angus Reid Institute, recherches et analyses VOLUME10

+ Concilier 2 modèles - pour les employés

## Ces dernières années ont fait émerger un mode de vie professionnel plus souple, accordant une place accrue aux préférences individuelles au détriment du travail collectif plus organique des équipes

Critères figurant parmi les trois facteurs d'attractivité de la fonction publique les plus importants pour les répondants

n = 4009



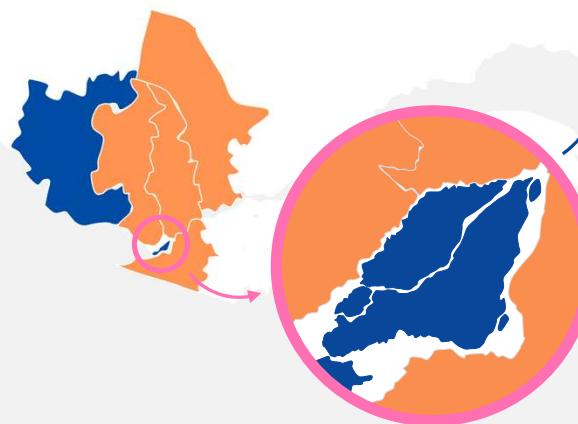
L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle s'impose désormais comme une norme incontournable du travail en 2025, à intégrer pleinement dans tout nouveau modèle

59 %

des Canadiens préféreraient passer la majeure partie de leur temps de travail à la maison, si cela leur était possible

Depuis 2020, Montréal enregistre un solde migratoire interrégional négatif d'environ 135 000 personnes, avec davantage de départs vers les autres régions du Québec que d'arrivées en provenance de celles-ci.

- 135 000 personnes



Source : Institut de la statistique du Québec, FTI consulting, CIRANO, recherche et analyse Volume10



## Le télétravail, en plus d'encourager la sédentarité, réduit les occasions de socialisation et appauvrit les interactions quotidiennes, pourtant essentielles au partage des savoirs et au développement des compétences

### Impacts sur la santé physique

Part de la population ayant un niveau de marche « actif » (7 500 pas/jour)

49 % → 32 %

2019

2025

Depuis la généralisation du télétravail, le pourcentage de personnes atteignant un niveau de marche actif a drastiquement chuté. Le télétravail efface en effet une grande partie de la « marche par défaut » liée aux déplacements domicile-travail, estimée entre 5 000 et 6 000 pas/jour.

### Impacts sur la santé mentale

50 %

de personnes en plus déclarent ressentir de la solitude quotidienne lorsqu'elles travaillent à distance, comparativement à celles en présentiel.

### Les bénéfices du travail en présentiel

#### Santé mentale et socialisation

Le bureau brise l'isolement des journées à distance en créant des routines de contacts quotidiens : discussions informelles, moments partagés, sentiment d'appartenance à une équipe. Ces interactions réduisent la solitude, soutiennent le moral et offrent un réseau de soutien réel, au-delà des écrans.

#### Santé physique et lutte contre la sédentarité

Les journées au bureau réintroduisent de la marche « par défaut » : trajets domicile-travail, déplacements entre réunions, sorties du midi. Elles limitent le temps passé assis en continu et encouragent un mode de vie plus actif que le télétravail intégral.

#### Développement des compétences

Le bureau reste un environnement d'apprentissage privilégié : observation des pratiques, retours spontanés, accès direct aux personnes expérimentées. Cette proximité accélère la montée en compétence et rend les occasions de développement plus visibles.

#### Collaboration et communication

Être physiquement ensemble facilite les échanges spontanés, les séances efficaces de remue-méninges, les prises de décision rapides et une meilleure lecture des signaux non verbaux. La confiance et la qualité des interactions s'en trouvent renforcées.

#### Équité et parcours professionnels

Quand les équipes se retrouvent au même endroit, chacun dispose des mêmes conditions : accès à l'information, visibilité managériale, participation aux échanges informels. Cette présence partagée limite les écarts entre ceux qui sont au bureau et ceux qui sont à distance. Or, les femmes assument encore majoritairement les charges familiales et sont, en conséquence, plus nombreuses à recourir au télétravail, ce qui peut les exposer davantage aux effets négatifs de l'éloignement : moins de visibilité, moins d'occasions de réseautage et moins d'accès aux opportunités informelles.

#### Mentorat et développement professionnel de la relève

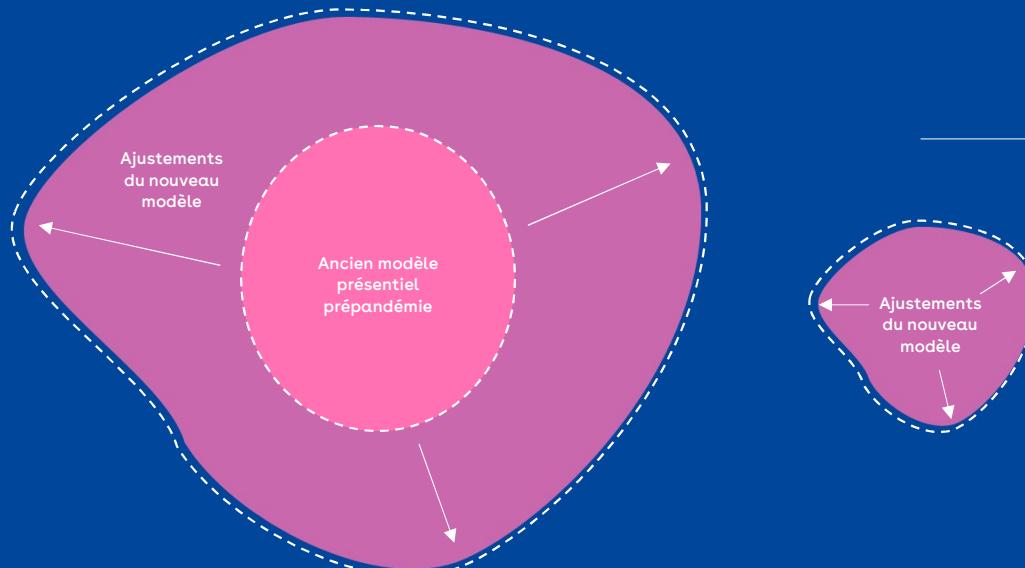
Pour les jeunes professionnels, la présence au bureau accélère l'apprentissage et le développement des compétences, car une grande partie des acquis se construit de façon informelle : observations, échanges spontanés, mentorat et culture organisationnelle.

Sources : ParticipAction, 2025, Organisation mondiale de la santé, 2024, New York Times, 2025, Bloomberg, Kruger et al., recherches et analyses VOLUME10

# La nouvelle équation du travail

De l'employé à l'humain – se connecter sans sacrifier l'équilibre

Le nouveau modèle doit orchestrer des journées de coprésence, qui recréent les liens, les échanges spontanés et l'énergie collective, tout en protégeant de vraies plages de *deep work*, car c'est l'articulation entre moments informels porteurs et concentration soutenue qui restaure le bien-être, la qualité du travail et l'efficacité au quotidien.\*



\*La nouvelle norme de travail devra s'adapter aux réalités diverses des employés en tenant compte des jeunes recrues, des parents aidants, des personnes en situation de handicap, des rôles en contact client ou en production et de la distance domicile-bureau afin d'assurer une flexibilité réellement inclusive.

## Pourquoi revenir en personne

### Un sens retrouvé du collectif

Le présentiel restaure la chaleur humaine et la transmission des savoirs. Être ensemble redonne du sens au travail, renforce la cohésion et permet de bâtir des communautés professionnelles solides.

### Des repères retrouvés dans le quotidien

Le présentiel recrée un rythme de travail clair et partagé. Il réintroduit des interactions humaines spontanées, ravive l'énergie collective et facilite la distinction entre temps professionnel et personnel, favorisant ainsi un meilleur équilibre et une expérience de travail plus ancrée.

## Les apprentissages du télétravail

### Une culture du bien-être durable

L'entreprise doit institutionnaliser les apprentissages de la période hybride : horaires plus flexibles, meilleure reconnaissance des contraintes personnelles, attention accrue à la santé mentale.

### Un contrat social renouvelé

En échange d'un engagement fort en présentiel, les employés doivent bénéficier d'un environnement humain, évolutif et inspirant, où la performance se conjugue avec la qualité de vie.

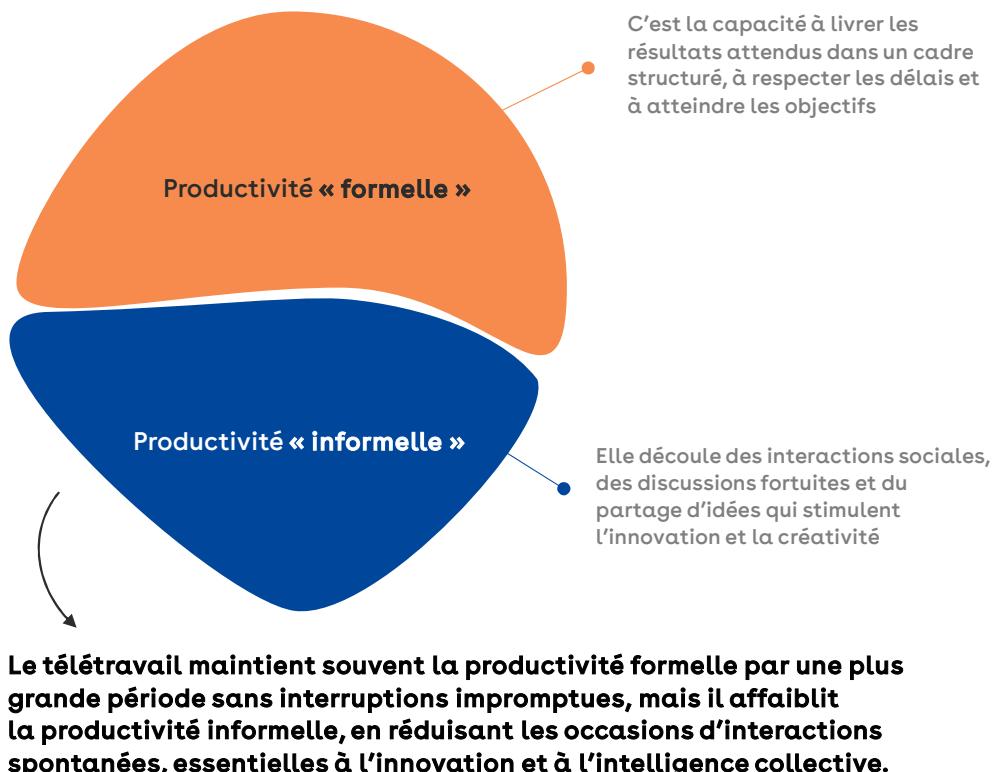
### Un retour fondé sur la confiance, pas sur le contrôle

Le retour au bureau doit s'accompagner de plus d'autonomie dans l'organisation du travail, la planification des tâches et la gestion du temps. Les années hybrides ont prouvé que la performance repose davantage sur la responsabilisation que sur la surveillance.

+ Concilier 2 modèles – pour les entreprises, la fonction publique et les écosystèmes d'affaires



## À l'échelle de l'entreprise, la performance repose autant sur l'efficacité individuelle des tâches que sur l'intelligence collective soutenue par la présence et la coordination entre les équipes



**71 %** des professionnels apprécient la collaboration facilitée par le travail en présentiel

Regrouper des chercheurs dans le même bâtiment multiplierait leur taux de collaboration par **2,7**

### ÉTUDE DE CAS

#### Amazon - retour imposé au bureau

Depuis 2025, Amazon exige une présence à temps plein après avoir constaté une baisse de cohésion et des difficultés à innover en mode virtuel. Le PDG Andy Jassy a souligné que plusieurs projets ambitieux n'avaient pas avancé comme prévu à distance, le bureau étant selon lui essentiel aux échanges spontanés et au mentorat.

#### Apple - le fiasco d'Apple Intelligence

En 2024, Apple a dû reporter certaines fonctions phares de son initiative *Apple Intelligence* en raison de retards techniques et d'erreurs jugées « ugly » par le responsable de Siri. Ce lancement raté illustre les défis de coordination et de qualité liés à des équipes dispersées.

Sources : Health Equity, National Library of Medicine, recherches et analyses VOLUME10

- + Concilier 2 modèles – pour les entreprises, la fonction publique et les écosystèmes d'affaires



## Le télétravail a toutefois souligné l'importance de plages de *deep work* pour accroître l'efficacité dans l'exécution des tâches individuelles

La nouvelle norme du travail devra trouver un équilibre subtil entre des périodes de *deep work*, essentielles à la concentration et à la création de valeur, et des moments informels qui favorisent la culture d'entreprise, la cohésion et l'innovation collective. C'est dans cette complémentarité que se construira une performance durable et un sentiment d'appartenance fort.



**La faible concentration permise par le modèle de travail actuel pèse sur la productivité, tant individuelle qu'organisationnelle.**

**53 %** des travailleurs citent les interruptions comme **barrière n° 1 à la productivité**

**288 %** de temps supplémentaire est passé en réunion par les travailleurs du savoir en 2025, par rapport à 2019

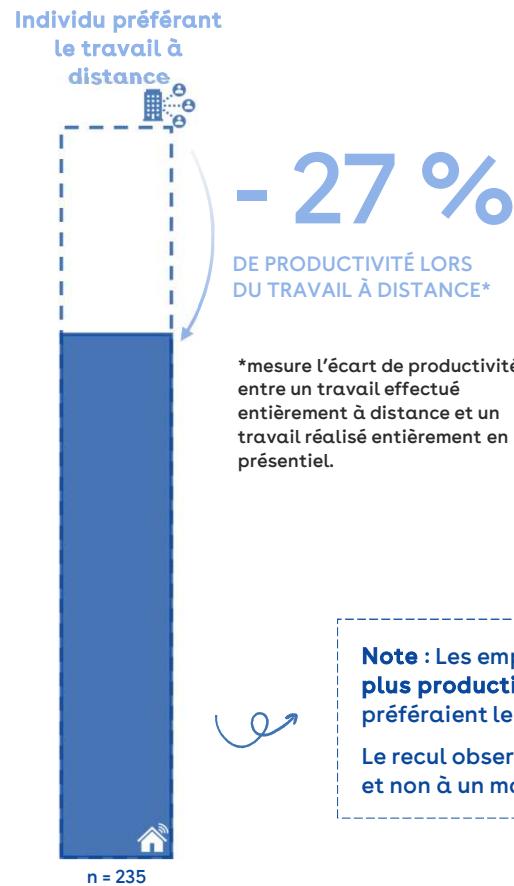
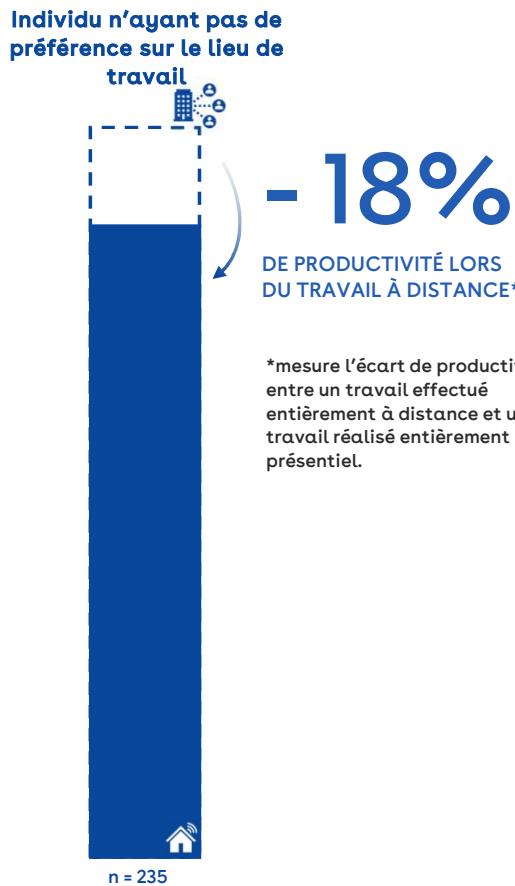
scientifique des données, chef de produit, avocat, chercheur, consultant, designer, analyste financier, etc.

Source : Cal Newport, Deloitte, 2024, recherche et analyse VOLUME10

- + Concilier 2 modèles - pour les entreprises, la fonction publique et les écosystèmes d'affaires



## Ce modèle de travail à distance renforce souvent le sentiment d'efficacité personnelle, au prix d'une perte réelle de productivité et de coordination entre les équipes



Une étude réalisée par le MIT et UCLA montre que les travailleurs sont plus productifs en présentiel. Par ailleurs, l'étude révèle que les perceptions individuelles de productivité peuvent être trompeuses : ceux qui se sentent plus efficaces à distance ne le sont pas nécessairement en pratique.

Le nouveau modèle de travail devra donc tenir compte de cet écart entre ressenti et performance réelle, en agissant sur les leviers psychologiques et organisationnels qui façonnent ces impressions.

Cela passera par une meilleure visibilité des gains collectifs liés à la coprésence, des expériences positives au bureau et des mécanismes de reconnaissance qui redonnent du sens à la collaboration en personne.

**Note :** Les employés qui préféraient le télétravail étaient en moyenne 12 % plus productifs dans leurs tâches de saisie de données que ceux qui préféraient le travail au bureau.

Le recul observé tient donc principalement au mode de travail à distance, et non à un manque de performance des personnes qui le privilégient.

Source : MIT, National Bureau of Economy, 2025, recherches et analyses VOLUME10

- + Concilier 2 modèles – pour les entreprises, la fonction publique et les écosystèmes d'affaires

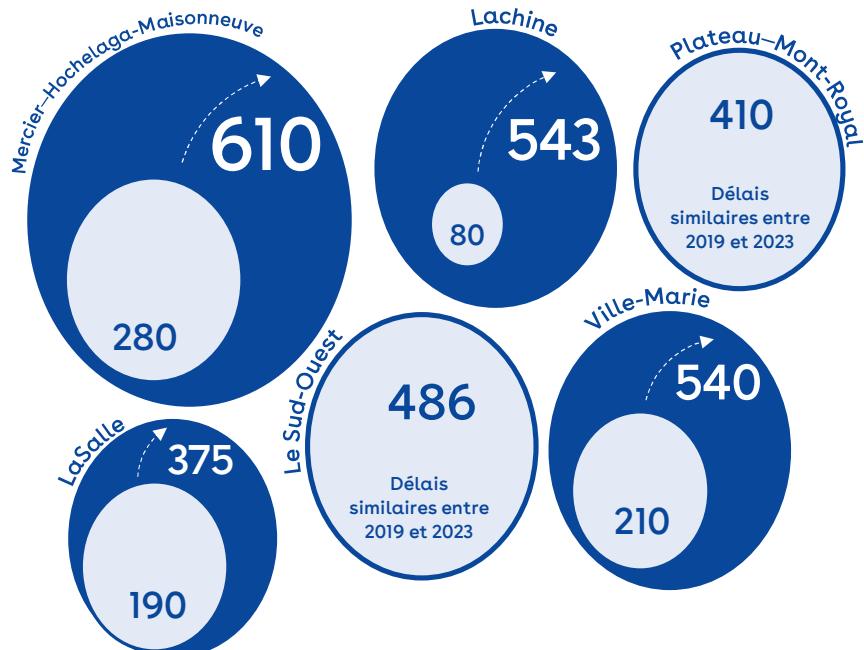


## La fonction publique n'échappe pas à cette tendance : les indicateurs de productivité continuent de reculer, notamment dans un contexte où le télétravail s'est généralisé

Exemple d'un recul de productivité : l'évolution du délai d'émission d'un permis d'une construction nouvelle à Montréal

En nombre de jours

Délai moyen en 2019      Délai moyen en 2023



**Note :** Le nombre de permis émis a pourtant fortement chuté, passant de 21 512 en 2019 à 15 037 en 2023. Cela représente une baisse de 30 %.

### UNE PRODUCTIVITÉ EN BAISSE MALGRÉ UN APPAREIL MUNICIPAL PLUS LARGE

**+2 808** années-personnes\* supplémentaires depuis 2017 au sein de l'effectif de la Ville de Montréal

À Montréal, malgré l'augmentation du nombre d'employés, la productivité des services publics s'est essoufflée : les processus se sont alourdis, les décisions s'allongent et l'expérience usager se dégrade.

Les délais de permis en sont un exemple, mais, plus largement, le modèle de travail des dernières années, notamment basé sur le travail à distance, ne fonctionne pas comme prévu : il freine l'exécution, alourdit les coûts et affaiblit l'attractivité du centre-ville, avec des retombées négatives sur le retour au bureau.

*\*Une année-personne correspond au travail d'une personne à temps plein pendant 1 an.*

Source : Ville de Montréal, recherches et analyses VOLUME10

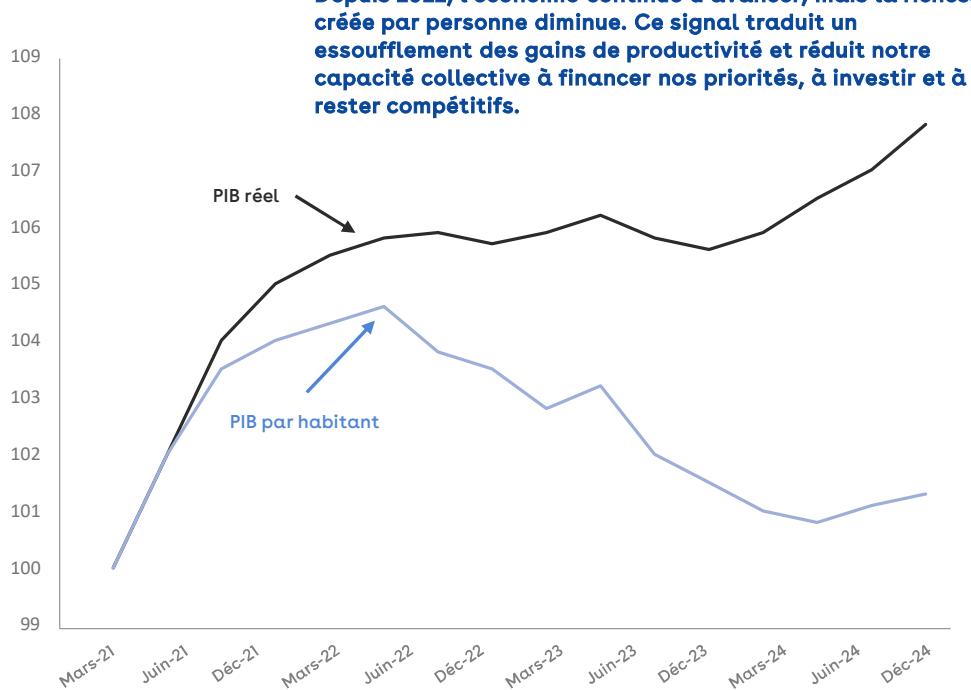
+ Concilier 2 modèles - pour les entreprises, la fonction publique et les écosystèmes d'affaires

**Le Québec fait face à une conjoncture économique exigeante et incertaine où notre retard de productivité est plus que jamais préoccupant. Dans ce contexte, nous devons agir sur tous les facteurs qui peuvent rehausser la productivité économique du Québec. La présence au bureau fait partie des solutions.**



#### Évolution du PIB et du PIB par habitant au Québec

Variation de l'index (100 = mars 2021)



#### LES CONSÉQUENCES DE CE RETARD DE PRODUCTIVITÉ SONT MULTIPLES

##### Soutenir un système de santé sous pression

Avec près d'un Québécois sur quatre âgé de plus de 65 ans d'ici 2030, une productivité faible réduit la capacité à financer un système de santé déjà fragilisé.



##### Financer les infrastructures publiques et la mobilité

À l'heure où la mobilité et l'accès au centre-ville sont cruciaux, une productivité faible freine le développement et l'entretien des réseaux de transport collectif.



##### Investir dans l'éducation et la formation continue

Des marges budgétaires réduites limitent l'entretien des écoles et l'investissement dans la formation, compromettant la préparation aux compétences de demain.



##### Réussir la transition énergétique et économique

La faiblesse de la productivité fragilise la capacité de financer les plus de 100 G\$ d'investissements prévus pour l'électrification et la transition verte.



##### Favoriser une économie diversifiée et compétitive

Une faible productivité freine la diversification économique et le développement de secteurs à forte valeur ajoutée. Dans un contexte où près de 73 % des exportations du Québec vont vers les États-Unis, elle entretient une dépendance qui fragilise notre résilience et notre compétitivité sur les marchés internationaux.

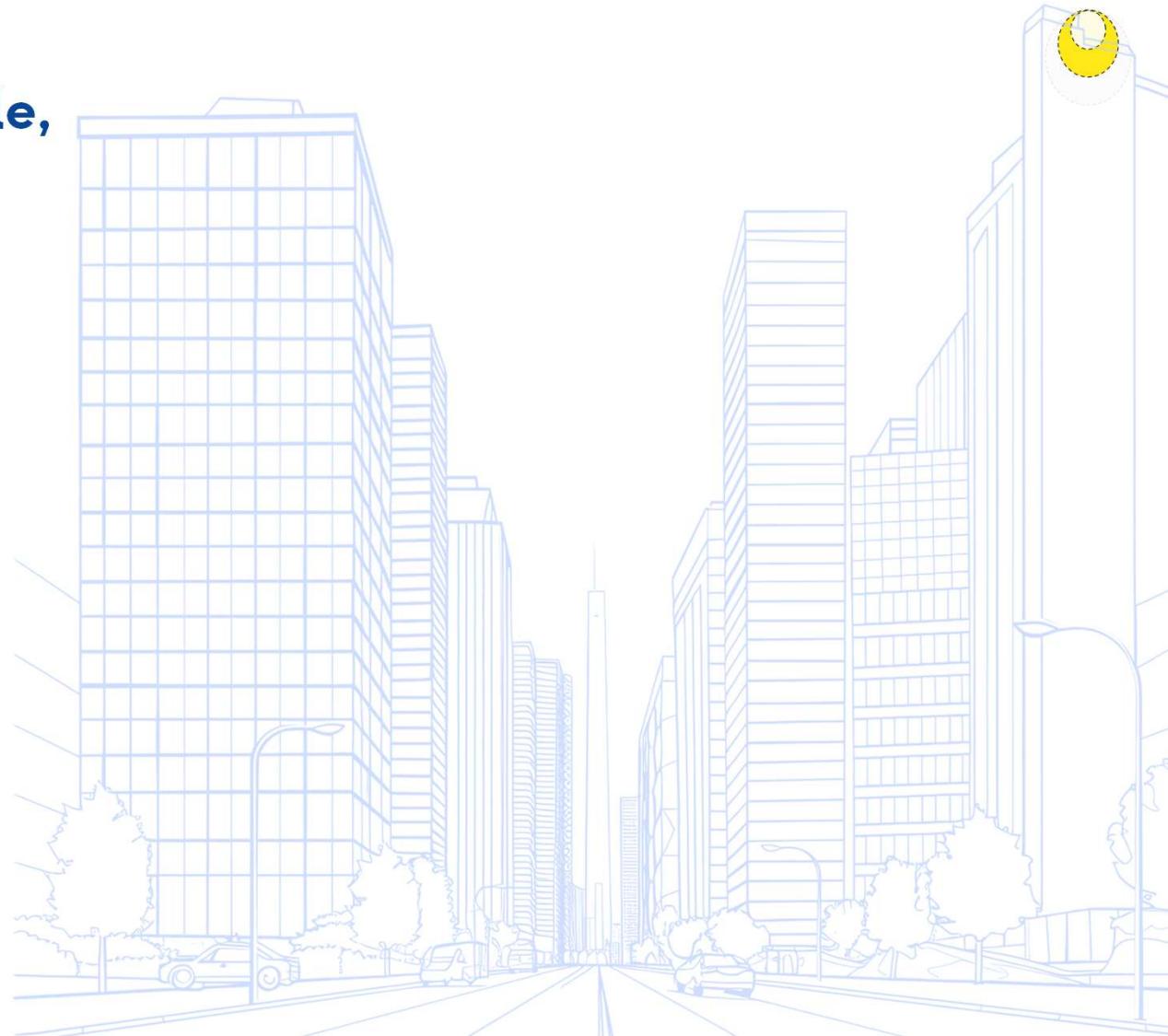
Sources : International Institute for Management Development, HEC Montréal, parlement du Canada, recherches et analyses VOLUME10

## Redonner vie au centre-ville, c'est recréer de la valeur pour toute la métropole

À Montréal, ramener l'ensemble des entreprises et de la fonction publique à 5 jours par semaine générerait une création de richesse supplémentaire de

**+ 14,6 G\$**

*Selon une étude du MIT, chaque journée supplémentaire passée au bureau se traduit par un gain de productivité d'environ 3,6 %. À Montréal, la présence moyenne se situe actuellement à 2,79 jours par semaine.  $(5-2,79) * 3,6 \% * 184 \text{ G\$} = 14,6 \text{ G\$}$ .*



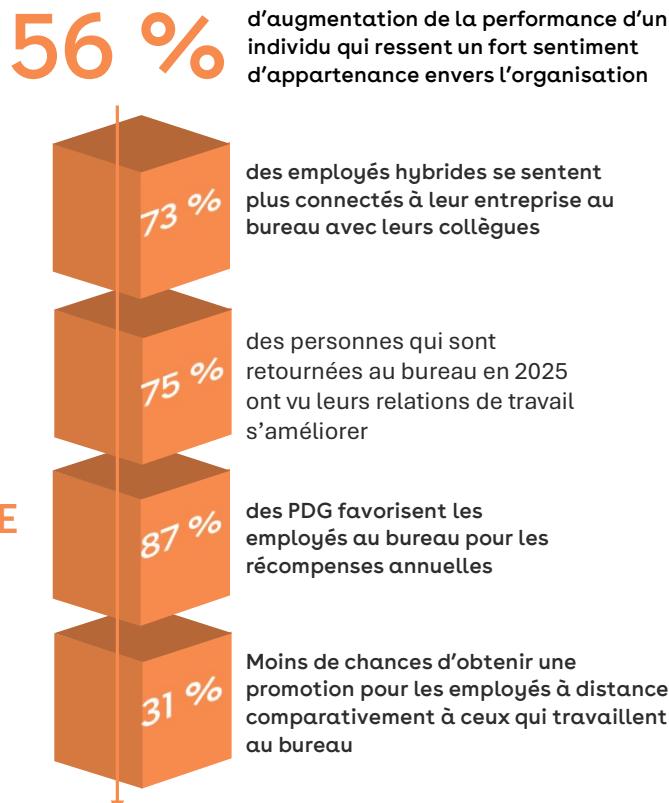
Sources : Institut de la statistique du Québec, MIT, Statistique Canada, recherches et analyses VOLUME10

+ Concilier 2 modèles - pour les entreprises, la fonction publique et les écosystèmes d'affaires



## Au-delà des considérations de productivité, la réinvention du modèle de travail devra s'articuler autour du sentiment d'appartenance et du collectif, des leviers puissants pour replacer l'humain au cœur de l'organisation

LE BUREAU,  
CATALYSEUR  
SIMPLE ET  
PUISSENT  
D'UNE  
CULTURE  
D'ENTREPRISE  
PLUS FORTE



### À l'ère de l'intelligence artificielle

Une culture d'entreprise forte et un véritable sentiment d'appartenance vont bien au-delà du « bonheur au travail » : ils constituent un socle sur lequel s'appuient l'engagement, la créativité, la loyauté des employés et la performance collective.

Lorsque les collaborateurs sentent qu'ils sont vraiment intégrés, reconnus et liés à leur mission et à leurs collègues, ils contribuent davantage, restent plus longtemps et agissent comme des ambassadeurs de l'organisation.



**30 %**

de réduction du risque de départ chez les employés présents régulièrement au bureau chaque semaine

### ÉTUDE DE CAS

#### Disney – panne créative post-COVID

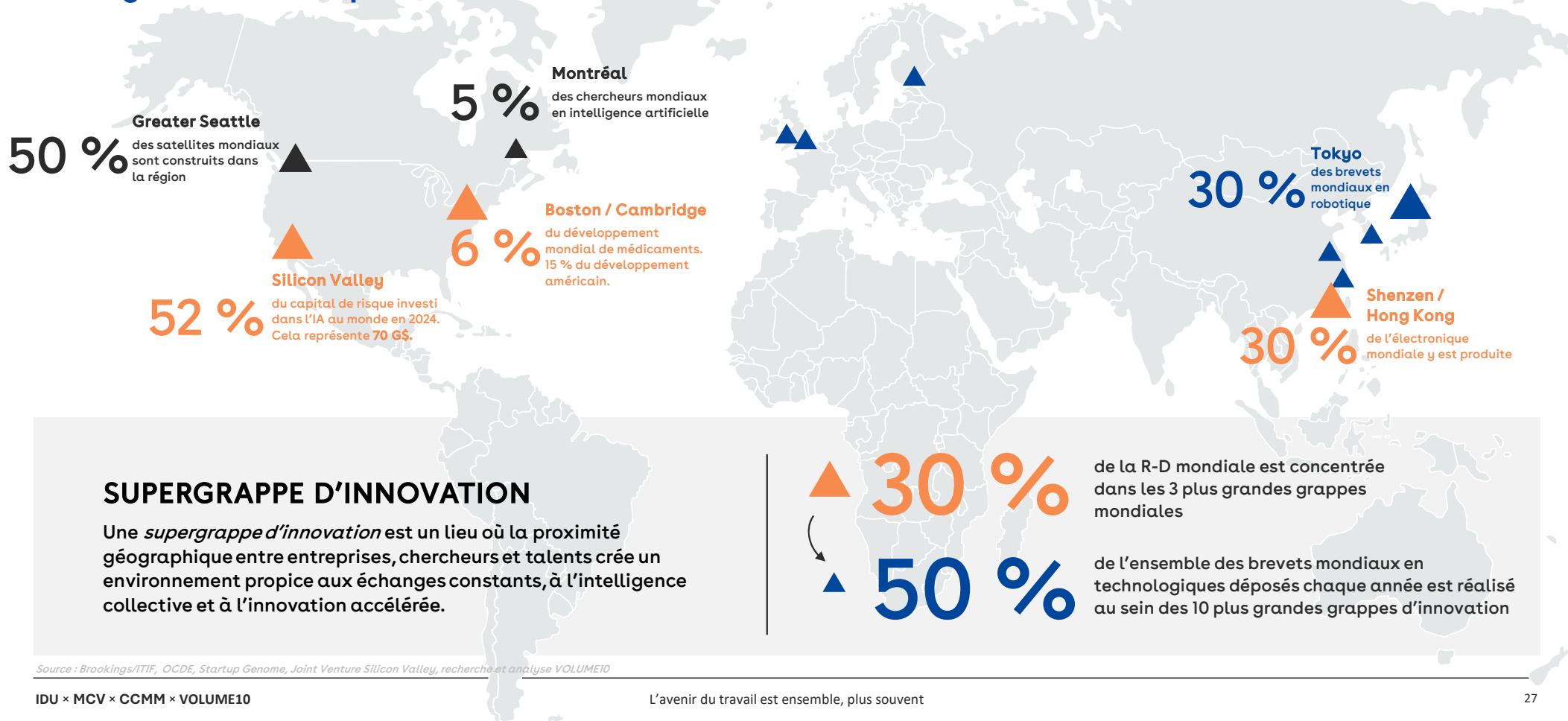
Depuis la pandémie, Disney a connu un ralentissement de son élan créatif, son PDG Bob Iger évoquant un « creative slump ». L'isolement du télétravail a freiné les échanges spontanés et la cocréation, affectant la qualité des contenus. Pour y remédier, l'entreprise a instauré un retour au bureau quatre jours par semaine depuis le 1<sup>er</sup> mars 2023 afin de raviver la collaboration, la créativité collective et le sentiment d'appartenance.

Source : Harvard business review, Wall Street Journal, recherche et analyse VOLUME10

+ Concilier 2 modèles - pour les entreprises, la fonction publique et les écosystèmes d'affaires



**La nouvelle équation de travail devra dépasser la seule logique organisationnelle pour laisser l'opportunité de créer, à l'image des supergrappes d'innovation, un écosystème favorisant les échanges entre entreprises**



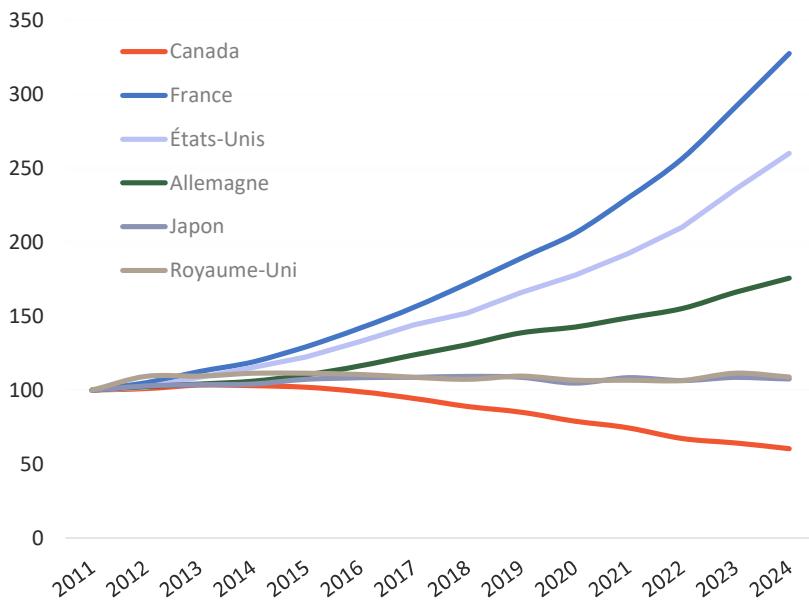
+ Concilier 2 modèles – pour les entreprises, la fonction publique et les écosystèmes d'affaires

## Cette connexion interentreprises est d'autant plus essentielle que le Canada accuse un retard en matière d'innovation, un enjeu qui pourrait entraîner des conséquences importantes à long terme



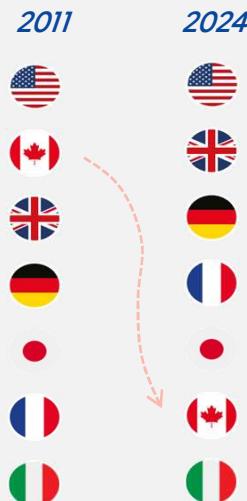
### Évolution du Global Innovation Index

Variation (%) par rapport à l'année de référence 2011



<sup>1</sup>Produit par l'OMPI, le **Global Innovation Index** est un indice de référence mondial qui mesure la capacité d'un pays à innover à partir de 80+ indicateurs rigoureux couvrant les intrants (éducation, infrastructure, politiques) et extrants (brevets, publications, produits), selon une méthodologie éprouvée et révisée annuellement.

### Classement des pays du G7 en fonction de leur Global Innovation Index



Entre 2011 et 2024, le Canada est le **seul pays du G7** dont le score au Global Innovation Index a reculé de 64,3 à 52,9, le faisant chuter du 2<sup>e</sup> au 6<sup>e</sup> rang.

**10 %** DE BAISSE DES INVESTISSEMENTS DÉDIÉS À L'INNOVATION DEPUIS 2022

Sans innovation, les entreprises peinent à améliorer leur productivité, à se différencier sur les marchés internationaux et à répondre aux évolutions rapides des technologies et des besoins des consommateurs.

Cela freine la création de valeur, limite les gains de performance et peut entraîner une perte de parts de marché face à des concurrents plus agiles.

À l'échelle du Québec, un déficit d'innovation réduit la capacité à attirer des investissements et à créer des emplois de qualité, mais freine surtout l'adaptation de la province aux grandes transitions socioéconomiques en cours.

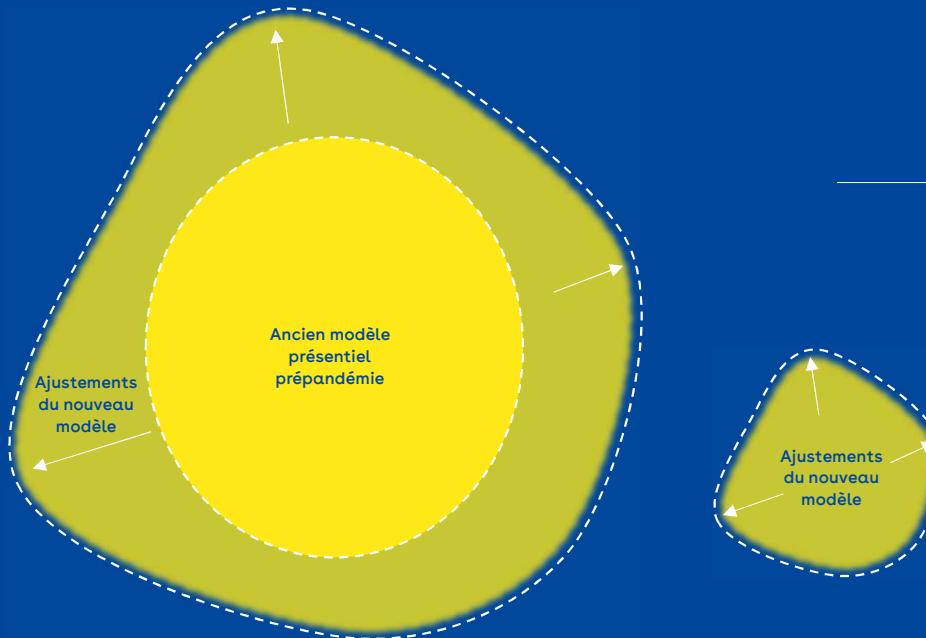


- + Concilier 2 modèles – pour les entreprises, la fonction publique et les écosystèmes d'affaires

# La nouvelle équation du travail

Entreprise et fonction publique – transformer la présence en valeur

En centrant la présence sur ce qui ne passe pas bien à distance (interactions informelles, cocréation, arbitrages rapides et transmission culturelle), l'organisation réactive la productivité informelle qui nourrit l'innovation et l'appartenance, comme l'ont montré les retours structurés au bureau après la panne de créativité postpandémie.



## Pourquoi revenir en personne

### Transformer le bureau en outil stratégique

Le bureau doit redevenir un lieu qui stimule la créativité collective, le transfert de connaissances et la productivité informelle. Au-delà des moments de concentration individuelle, il favorise les échanges spontanés, la circulation des savoirs et l'émergence d'idées nouvelles, assurant la synchronisation des équipes et devenant un véritable levier d'innovation et de cohésion.

### Rebâtir des cultures fortes et incarnées

Après des années de distance, le présentiel offre la possibilité de recréer un sentiment d'appartenance, d'identité partagée et de fierté organisationnelle, des actifs immatériels aussi importants que la performance financière.

### Reconstituer les écosystèmes d'innovation

La présence simultanée des acteurs économiques dans un même territoire stimule la créativité intersectorielle. C'est dans la proximité que naissent les nouvelles idées, les partenariats et les solutions communes.

## Les apprentissages du télétravail

### Faire du modèle post-hybride un avantage compétitif

Les entreprises capables de conjuguer discipline de présence et flexibilité humaine attireront les meilleurs talents et préserveront leur créativité à long terme.

### Des espaces de concentration à protéger

Pour renforcer l'efficacité individuelle, il est essentiel de réserver de vraies plages de *deep work* pour les tâches exigeantes. Organisées en blocs de 60 à 90 minutes et limitées à 2 à 4 heures par jour, elles favorisent une attention continue et une exécution de qualité. Ces temps doivent s'articuler avec des moments de collaboration ciblés pour éviter la surcharge de réunions et préserver la concentration.

### S'ouvrir à l'expertise mondiale

Les outils de communication facilitent l'accès à une expertise mondiale, favorisant le transfert de connaissances, le développement des compétences et l'innovation.

+ Concilier 2 modèles – pour les collectivités

## Montréal devra continuer d'adapter ses espaces et ses services aux nouvelles attentes des travailleurs pour demeurer attrayante et compétitive aux yeux des entreprises et travailleurs



Pourcentage des individus considérant chaque critère comme déterminant dans leur décision de se rendre au centre-ville de Montréal

n=207

Le sentiment d'insécurité



60 %

des répondants vivent de l'insécurité au centre-ville

Les chantiers de construction



55 %

des répondants indiquent avoir davantage recours au télétravail en raison des chantiers en ville

L'accessibilité du centre-ville



45 %

des répondants considèrent l'accès au centre-ville comme un obstacle à leurs déplacements

des personnes se rendent au centre-ville en utilisant le transport en commun

60 %

Montréal doit continuer d'investir dans la qualité de vie urbaine, en renforçant la mobilité, les services de proximité et les aménagements qui soutiennent l'émergence d'un véritable milieu de vie au centre-ville.

### Sécurité et sentiment d'accueil

Renforcer la sécurité au centre-ville en augmentant la présence sur le terrain (police, intervenants communautaires), en améliorant l'éclairage des rues et des espaces publics et en assurant une meilleure gestion de l'itinérance pour que chacun s'y sente en confiance.

### Chantiers et continuité des accès

Optimiser la planification et la gestion des chantiers afin de limiter les entraves, de maintenir les accès aux immeubles et commerces et de préserver des trajets vers le centre-ville aussi fluides et efficaces que possible.

### Accessibilité et dernier kilomètre

Faciliter les trajets combinant transport collectif, vélo et marche, avec douches, casiers et stationnements sécurisés pour encourager les déplacements actifs et rendre l'accès au centre-ville plus simple et attractif.

### Dynamisme et milieu de vie

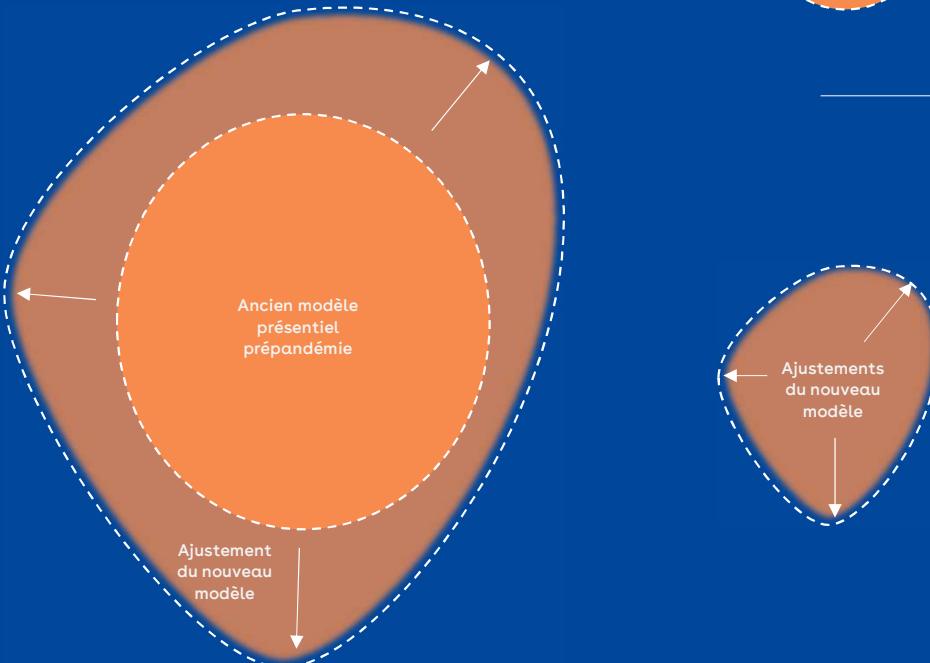
Développer les services de proximité (garde, après-classe, santé, bien-être) et multiplier les studios collaboratifs, troisièmes lieux et offres de restauration animées afin de stimuler la créativité, soutenir la conciliation travail-vie personnelle et faire du centre-ville un véritable milieu de vie.

Source : Colliers 2025, Montréal Centre-ville, CCMM, recherche et analyse Volume10

# La nouvelle équation du travail

Collectivité – réinventer la ville active

En valorisant et en soutenant une présence quotidienne au cœur de la ville, la collectivité réactive la « productivité urbaine » : interactions spontanées, vitalité des quartiers et liens sociaux qui entretiennent le dynamisme. Cette fréquentation stabilise la chaîne économique locale, protège la base fiscale qui finance les services urbains et aide à réinventer un centre-ville vivant, sûr et adapté aux nouveaux rythmes de vie.



## Pourquoi revenir en personne

### Offrir de la visibilité aux PME et services connexes

Une présence stable des travailleurs au centre des pôles d'affaires soutient la chaîne économique locale : cafés, restauration, services, entretien, logistique.

### Préserver les finances publiques et les services urbains

La présence des travailleurs maintient la valeur foncière et la base fiscale nécessaires au financement du transport, de la sécurité et du logement social.

## Les apprentissages du télétravail

### Créer des milieux de travail ancrés dans la vie urbaine

Les bureaux doivent s'ouvrir sur leur quartier : commerces, verdure, équipements, mobilité douce. Ce maillage transforme le centre-ville en lieu de vie complet et non plus en simple zone de production.

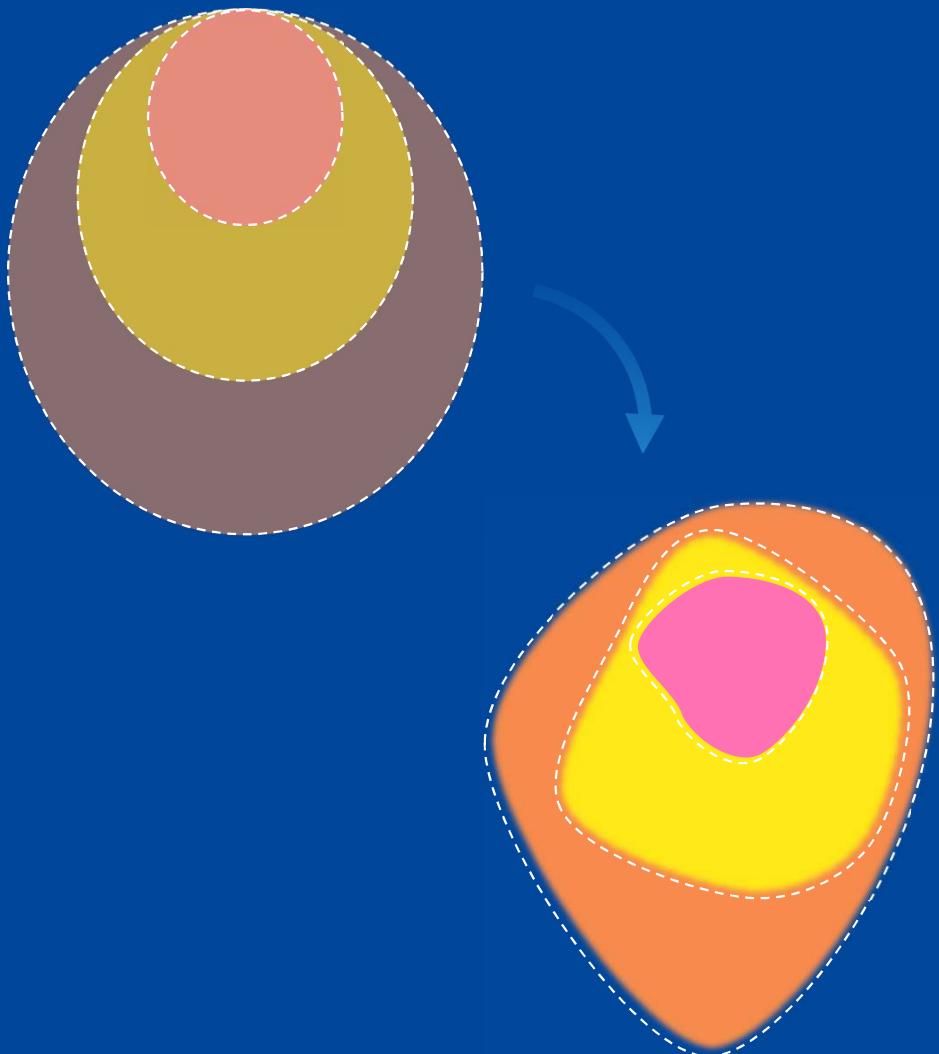
### Réinventer la ville active

En retrouvant la densité humaine qui la caractérise, la ville postpandémie peut redevenir un écosystème vivant, sûr et inclusif, où le travail agit comme liant social et économique.

### Prendre en compte les nouveaux cadres de vie

Le télétravail a redéfini les lieux et les rythmes de vie, favorisant l'exode vers des milieux plus calmes et mieux adaptés aux besoins quotidiens. Un modèle durable doit reconnaître ces réalités et offrir de la flexibilité plutôt que d'imposer un retour permanent au bureau.

Un modèle de travail qui réaffirme les fondamentaux du présentiel en misant sur la collaboration, la créativité, le mentorat et la culture, tout en intégrant les apprentissages postpandémie grâce à une flexibilité choisie, à des plages de *deep work* protégées et à des pratiques hybrides qui élargissent les connexions sans sacrifier l'équilibre de vie.



A photograph of a modern city street. In the foreground, there are several large, rounded, pinkish-red seats or structures. Behind them is a large, white, circular sculpture that looks like a stylized flower or a series of arches. The background shows modern buildings with many windows and some bare trees. The overall atmosphere is clean and contemporary.

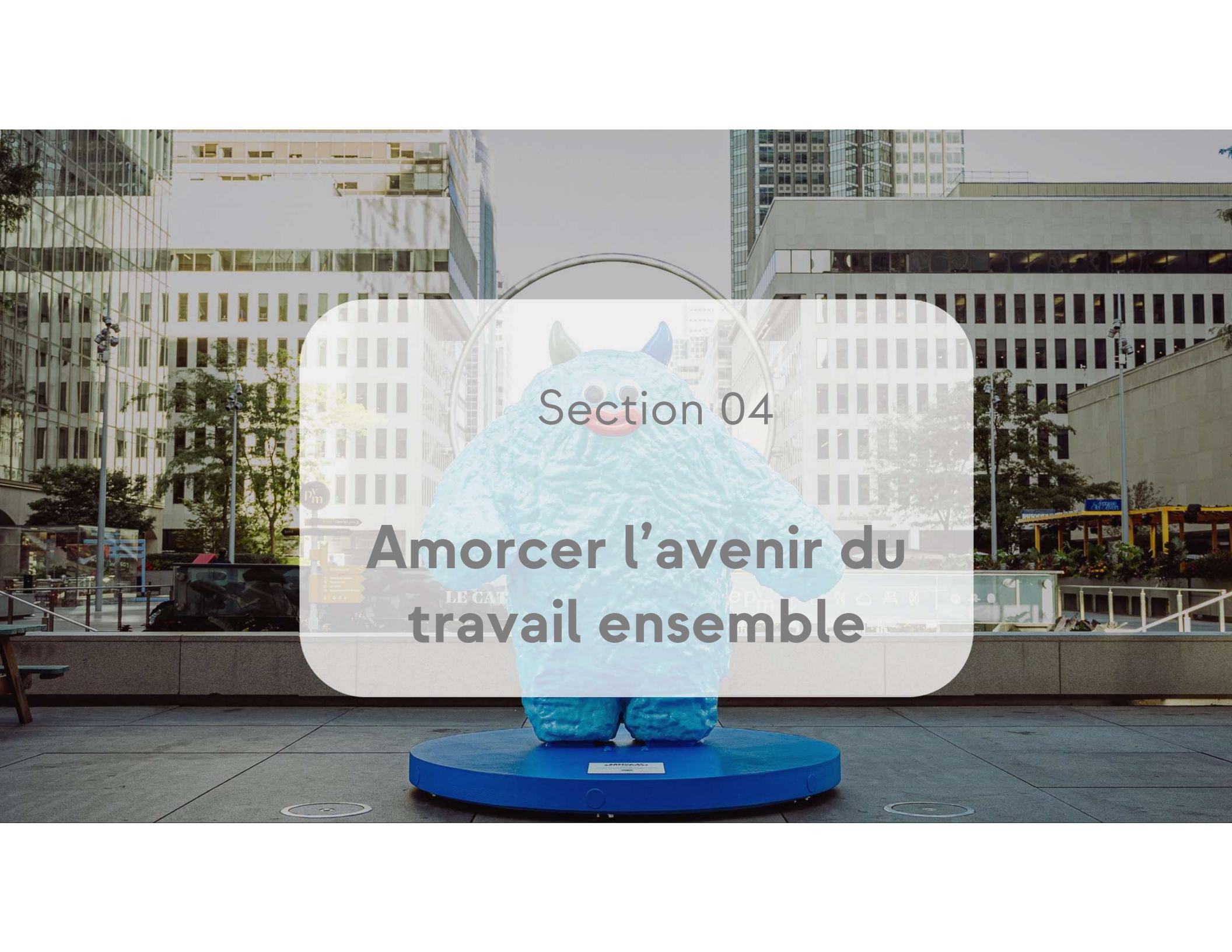
Section 03

## Recommandations clés

## L'essentiel à retenir pour amorcer la nouvelle équation du travail



Parties prenantes	Besoins	Actions prioritaires
Employés	<p><b>a</b> PRÉSERVER L'ÉQUILIBRE DE VIE entre vie professionnelle et vie personnelle dans un contexte d'hyperconnectivité et de surcharge cognitive</p> <p><b>b</b> ÉQUILIBRER LE TRAVAIL INDIVIDUEL ET LES RÉFLEXIONS D'ÉQUIPE favorisant à la fois la concentration et la cohésion d'équipe</p>	<p><b>1</b> CRÉER DES LIENS en réinvestissant les moments de présence au bureau pour apprendre et partager, plutôt que simplement « performer »</p> <p><b>2</b> ORGANISER SON HORAIRE selon son rythme de travail : planifier les temps de concentration, déconnecter hors horaires et redéfinir ses priorités personnelles</p>
Entreprises, fonction publique et écosystème d'affaires	<p><b>c</b> AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ globale de l'organisation, mise à mal par la fragmentation du travail et la baisse d'intensité collective</p> <p><b>d</b> FAVORISER L'INNOVATION en stimulant l'intelligence collective et en renforçant la capacité d'exécution des organisations</p>	<p><b>3</b> REVENIR AU BUREAU sur une base de présence structurée autour de projets à forte valeur ajoutée</p> <p><b>4</b> TRANSFORMER LES BUREAUX en véritables lieux de vie et de collaboration, propices à la créativité, à l'apprentissage et au transfert de savoirs</p>
Collectivité	<p><b>e</b> MAINTENIR LA VITALITÉ DU CENTRE-VILLE autant socioéconomique que culturelle, menacée par la baisse d'achalandage en semaine</p> <p><b>f</b> AUGMENTER LA FRÉQUENTATION DES TRAVAILLEURS au centre-ville pour recréer un pôle dynamique capable de soutenir les commerces, d'animer l'espace public et de renforcer l'attractivité de Montréal</p>	<p><b>5</b> OUTILLER LES GESTIONNAIRES pour qu'ils deviennent des acteurs actifs et responsables du modèle de travail, capables de nourrir le plaisir et l'engagement de leurs équipes</p> <p><b>6</b> AMÉLIORER L'ACCESSIBILITÉ au centre-ville par des transports efficaces et une offre de mobilité durable</p> <p><b>7</b> OPTIMISER LA GESTION DES CHANTIERS et la requalification des espaces publics pour rendre le cœur urbain plus accueillant</p> <p><b>8</b> RENFORCER LA SÉCURITÉ et la convivialité des espaces publics pour rétablir un sentiment d'appartenance et de confiance collective</p>



## Section 04

# Amorcer l'avenir du travail ensemble

## Face aux nouvelles attentes, les entreprises misent sur des environnements de travail repensés et des commodités haut de gamme pour redonner envie de revenir au bureau

### L'ORÉAL

Les sièges sociaux et sites montréalais de L'Oréal intègrent un jardin intérieur, des espaces de détente, une salle de sieste, des cabines privées et une terrasse, créant ainsi un environnement axé sur le bien-être et l'expérience employé.

L'ORÉAL

### BANQUE NATIONALE

Les nouveaux espaces favorisent la collaboration et la convivialité avec un gym, une cafétéria sur deux étages, un jardin extérieur au 40e étage, une garderie et des infrastructures de mobilité durable. L'immeuble vise les certifications WELL/LEED et est relié au RÉSO.



### LIGHTSPEED

Lightspeed a repensé ses espaces communs pour en faire une véritable destination de travail, offrant des repas chauds gratuits, des baristas et des bars à smoothies/jus. L'agrandissement du siège vise à renforcer la convivialité et à encourager les échanges informels entre employés.



### ANALYSIS

Le bureau d'Analysis Group a été repensé avec des matériaux naturels et imparfaits afin de créer une atmosphère « home-like », plus feutrée et moins formelle, propice à la concentration et au bien-être quotidien.

AG ANALYSIS GROUP

### LA CAISSE

La Caisse met en valeur une vaste collection d'art par des tournées et une programmation culturelle qui animent les espaces communs et renforcent l'attractivité de son lieu de travail.

La Caisse

### BONDUELLE

Le nouveau siège social de Bonduelle a été conçu pour susciter l'envie de revenir au bureau, avec une verdure abondante, un gym et des espaces de travail chaleureux et « cozy », favorisant le bien-être et la créativité.



### DELOITTE

Deloitte mise sur un aménagement de type « workplace of the future », combinant bistro, centre de bien-être, lounges/cafés et Greenhouse, des environnements immersifs favorisant la créativité et la collaboration au sein des équipes et avec les clients.

Deloitte.

### COSSETTE

Le nouveau campus de Cossette, situé dans le quartier Ville-Marie, s'inspire du monde de l'hôtellerie pour offrir des espaces différenciés et chaleureux, constituant une alternative aux aires ouvertes impersonnelles et favorisant la créativité et le sentiment d'appartenance.

cossette

Sources : Banque Nationale, Deloitte, CDPQ, Bonduelle, Lightspeed, L'Oréal, Officesnapshots, recherche et analyse Volume10



## Pour répondre aux nouvelles attentes des citoyens, les milieux de travail devront se réinventer en véritables espaces de vie, et non plus seulement en lieux de production

### Au-delà du lieu de production

Pour répondre aux nouvelles attentes, les milieux de travail doivent dépasser la simple logique de production et s'intégrer au tissu de vie du quartier.

Les employés privilègient des environnements qui offrent, à proximité, des lieux pour se restaurer, des espaces verts, des services de santé, des épiceries et des commerces essentiels.

Cette proximité renforce le bien-être, simplifie la vie quotidienne et transforme le bureau en véritable espace de vie.



Mondialement, parmi ceux qui jugent leur milieu de travail excellent,

**96 %**

sont également satisfaits du quartier.

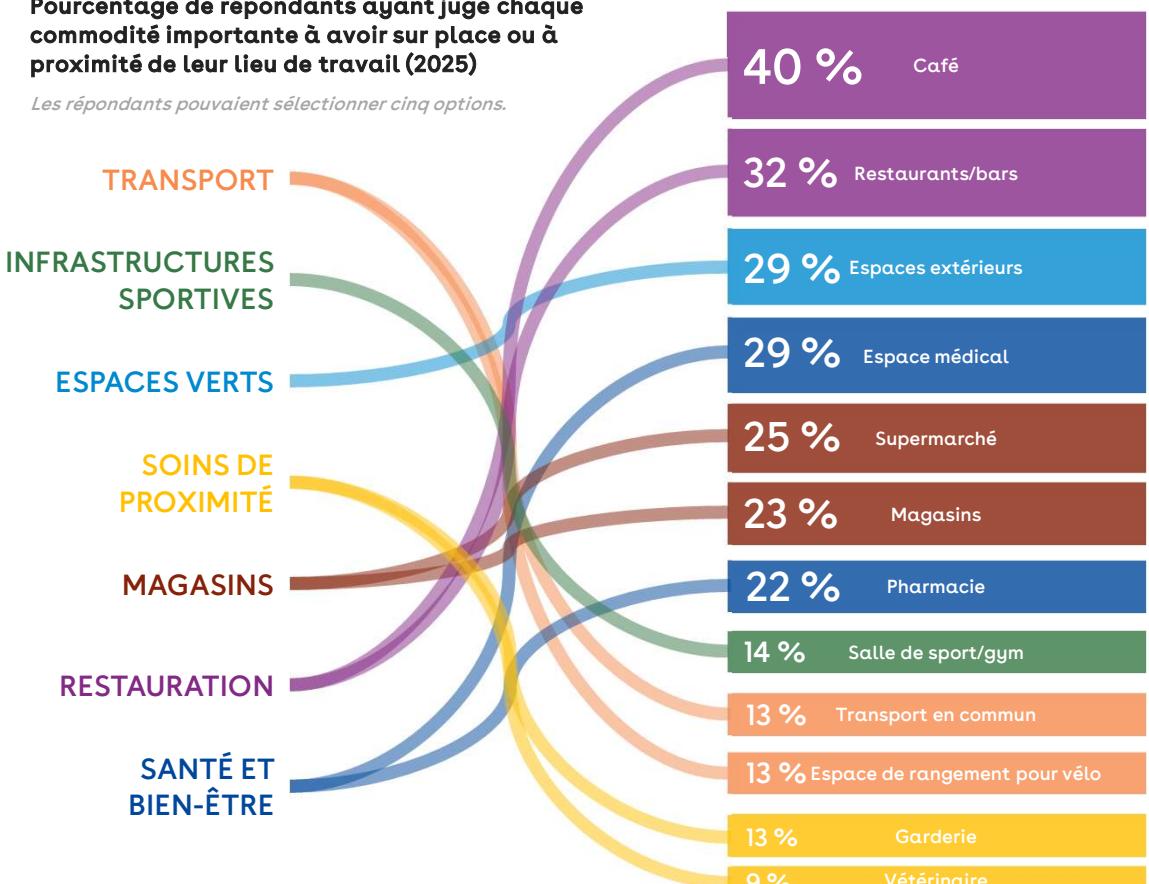
### Faciliter la création d'une synergie collective

La présence au bureau crée un rythme commun qui sépare clairement les temps de travail et les temps personnels. La journée est consacrée à la collaboration, aux échanges et à l'avancement des projets, tout en étant ponctuée de moments de vie comme les cafés, les lunchs ou les *after-work*, qui entretiennent l'énergie collective. Cette dynamique partagée instaure une distance psychologique essentielle à l'équilibre, soutient la santé mentale, renforce la motivation et consolide le sentiment d'appartenance.

Source : Gensler 2025, recherche et analyse Volume10

Pourcentage de répondants ayant jugé chaque commodité importante à avoir sur place ou à proximité de leur lieu de travail (2025)

Les répondants pouvaient sélectionner cinq options.





## Le centre-ville, cœur économique, social et culturel de Montréal, constitue le levier naturel pour amorcer ce premier virage à l'échelle de la ville

Le centre-ville de Montréal, grâce à sa densité de services, à son accessibilité et à sa vitalité, offre bien plus qu'un bureau : un véritable milieu de vie répondant aux nouvelles attentes des entreprises et de leurs employés.

Cartographie d'un exemple d'écosystème idéal pour répondre aux nouvelles exigences du nouveau normal de travail



Depuis la pandémie, face à l'exode vers les banlieues, plusieurs projets ont été mis en place dans les dernières années pour redynamiser le centre-ville et le rendre plus accessible.

 Kevric, à l'instar de la **Tour Air Canada** et de la **tour 600 De La Gauchetière Ouest** (en transformation), redonne vie aux bureaux et propulse l'offre de bureaux à un autre niveau.

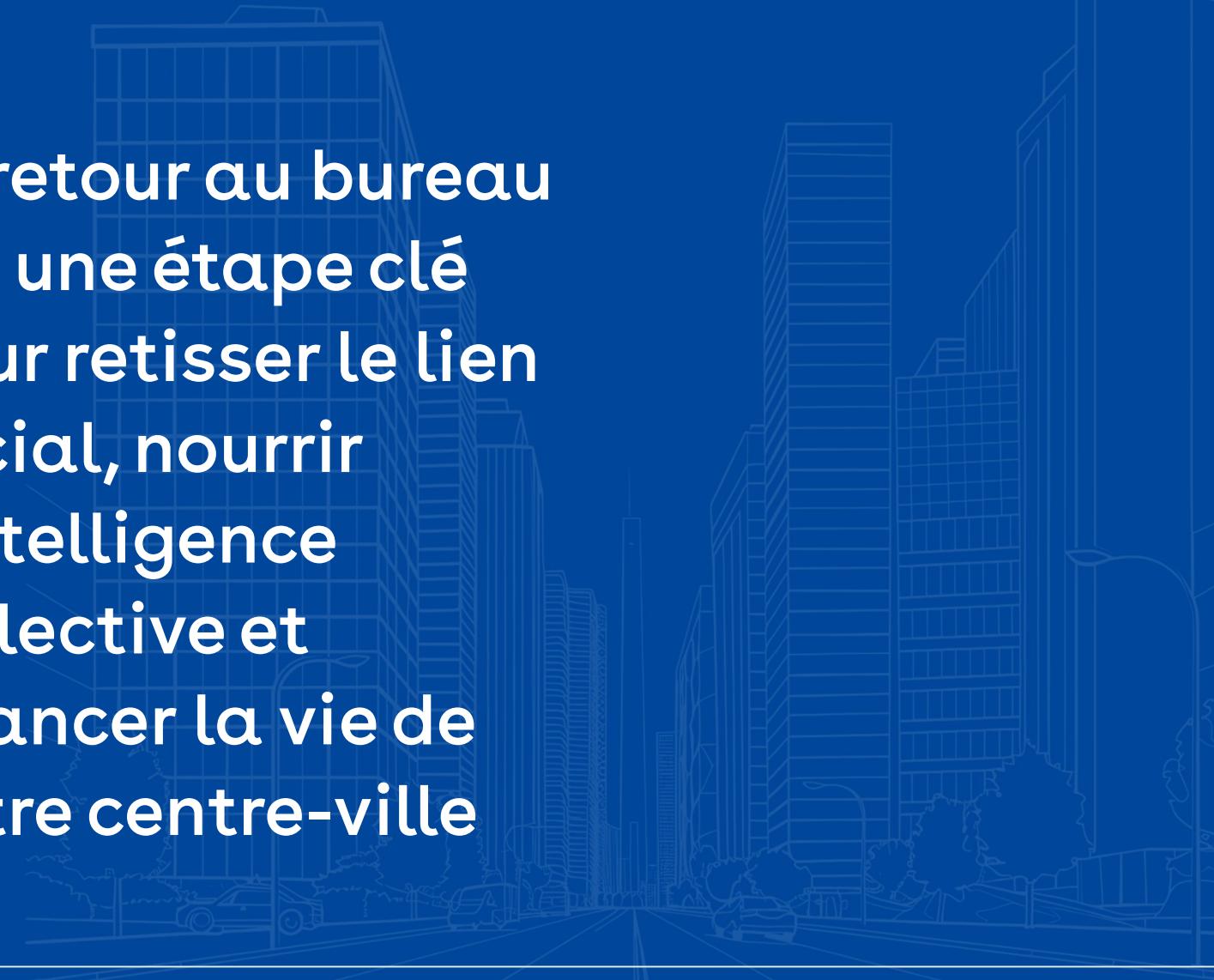
 Création du **REM** pour relier la rive Sud et la rive Nord de Montréal. Prolongement de **la ligne bleue**. Mise aux normes d'accessibilité pour tous de plusieurs **stations**.

 Développement du **REV** pour atteindre 191 km de voies cyclables. Création de **voies multimodales** (ex. boul. Henri-Bourassa) où plusieurs moyens de transport cohabitent (lignes de bus express/pistes cyclables).

 Une stratégie de mise en valeur des **espaces ouverts et verts** du centre-ville, publiée en 2024 par la SDC, vise à enrichir l'expérience urbaine pour les visiteurs, résidents et travailleurs. Le réaménagement de **l'esplanade Jean-Dore**, ancien échangeur autoroutier transformé en espace public, illustre les efforts de la Ville pour créer des milieux accessibles et propices à la mobilité active.

 Ces dernières années, le **centre-ville de Montréal** a multiplié les **activations culturelles** : installations d'art numérique, expositions en plein air et performances publiques dans le **Quartier des spectacles** et d'autres espaces publics, contribuant à animer et à rendre le cœur de la ville plus attractif.

 Des projets emblématiques comme Le **Cathcart Restaurants et Biergarten** ont contribué à créer des lieux de rencontre conviviaux et animés. L'arrivée du **Guide Michelin au Québec** a également stimulé la scène gastronomique locale, renforçant l'attractivité du centre-ville comme destination culinaire de premier plan.



**Le retour au bureau  
est une étape clé  
pour retisser le lien  
social, nourrir  
l'intelligence  
collective et  
relancer la vie de  
notre centre-ville**

# VOLU

Ce document est destiné  
à l'usage exclusif de l'IDU, de Montréal centre-ville et de  
la Chambre de commerce du Montréal métropolitain.

# ME10