

J'aime  
travailler au  
centre-ville



## Sondage sur l'achalandage au centre-ville et la réorganisation du travail des entreprises

*Série L'activité économique au centre-ville de Montréal*

Faits saillants – mercredi 12 octobre 2022

En collaboration avec:

**Leger**

Québec 

 la Chambre de commerce  
du Montréal métropolitain



## Contexte

Dans le cadre de « **J'aime travailler au centre-ville** », la Chambre s'emploie depuis plus de deux ans à favoriser le retour des travailleurs au centre-ville, à renforcer l'attractivité du secteur et à mettre en valeur son caractère distinctif.

Parmi ses initiatives, la Chambre a lancé une **série de sondages sur l'activité économique du centre-ville, qui s'adressent aux travailleurs et aux employeurs du Grand Montréal**. Des centaines de dirigeants et d'employés participent à chacun des sondages. Ces exercices de consultation permettent de cibler les enjeux du retour des employés sur les lieux de travail, d'identifier les gestes à poser et d'outiller les employeurs qui veulent créer des environnements de travail attractifs pour leurs équipes.

La Chambre ajuste ces sondages en fonction des enjeux les plus actuels de l'organisation du travail. Nous remarquons évidemment que le mode hybride s'installe dans la majorité des entreprises que nous sondons. Nos analyses permettent de suivre, à chaque sondage, la fréquence et le rythme auxquels **les travailleurs fréquentent leurs bureaux et lieux de travail**. Ces sondages permettent également de mesurer **les préférences des travailleurs et des employeurs**. Nous évaluons également les comportements des employés du centre-ville et les stratégies des entreprises pour favoriser la présence des employés au bureau.





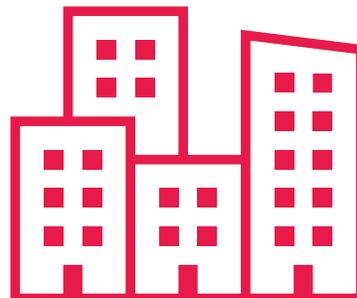
### La présence des travailleurs au centre-ville a fortement progressé cet automne

Le présent sondage montre que la présence des travailleurs au centre-ville est en nette progression cet automne. En effet, chaque semaine **81 % des travailleurs sondés sont présents au moins une journée par semaine sur leur lieu de travail**. En comparaison, ce taux était de **68 % au printemps dernier (mars 2022)** et de **47 % à l'automne l'an dernier (septembre 2021)**.

On remarque donc une **progression de 13 points de pourcentage du niveau d'achalandage de travailleurs entre le printemps et l'automne 2022**.

Parmi les travailleurs qui fréquentent leurs bureaux, **28 % s'y rendent cinq jours par semaine, contre 26 % en mars dernier et 19 % à pareille date l'an dernier**. **Compte tenu de la baisse marquée de l'achalandage des travailleurs durant l'été, il est trop tôt pour affirmer que cette tendance va durer**.

Nous observons que les travailleurs sont de plus en plus nombreux à adopter un mode de travail hybride et que le télétravail à temps complet est en diminution : parmi les travailleurs qui fréquentent leurs bureaux cet automne, **53 % le font au moins un jour par semaine, contre 42 % en mars dernier et 28 % à pareille date l'an dernier**.





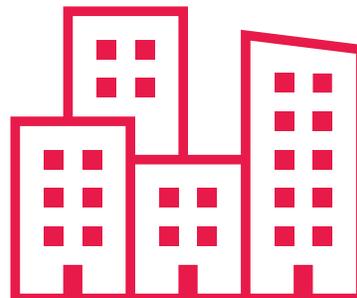
### Le télétravail présente des limites importantes, pour les employeurs comme les travailleurs

Par ailleurs, nous notons que le télétravail présente des limites importantes, tant pour les gestionnaires que pour les travailleurs sondés : la première conséquence est la perte de l'esprit d'équipe. Parmi les plus grands défis pour nos répondants, le maintien de la culture organisationnelle et la consolidation des équipes sont les activités les plus fragilisées par le travail à distance.

Pour remédier à ces défis, la majorité des entreprises ont adopté cet automne des politiques qui misent sur une présence des employés. Parmi ces entreprises, 93 % favorisent une présence au bureau de un à trois jours par semaine.

Parmi les gestes qu'ils posent pour faciliter le retour, les plus populaires et efficaces sont les politiques de flexibilité de l'horaire, la présence d'équipes au bureau les mêmes jours et les activités de socialisation entre collègues.

Pour offrir une expérience renouvelée aux travailleurs du Grand Montréal et de son centre d'affaires, les entreprises et les institutions publiques doivent demeurer engagées et à l'écoute.



## OBJECTIFS

**La Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM)** a mandaté Léger pour réaliser une série de sondages auprès de dirigeants et d'employés de la grande région de Montréal. L'objet des sondages : mesurer leur attitude envers le retour dans les bureaux et lieux de travail de Montréal ainsi que leurs comportements et niveau d'aisance à cet égard. Ce rapport présente les résultats du **cinquième sondage**.

## QUI?

Un échantillon de **609 dirigeants et** employés d'entreprises situées sur l'île de Montréal, âgés de 18 ans et plus et pouvant s'exprimer en français ou en anglais. De ce nombre, 5 sont propriétaires/copropriétaires, 9, présidents/VP, 17, directeurs/gestionnaires, 30, professionnels et 33, salariés. Du total, 54 travaillent au centre ville, 20, dans l'ouest de Montréal, 15, dans l'est de Montréal et 11, au nord de l'île de Montréal.

## QUAND?

La collecte de données a été réalisée entre le **12 et le 23 septembre 2022**.

La CCMM a procédé à des envois de courriels auprès de ses membres et Léger a interrogé ses panélistes (n = 307 et n = 302 respectivement).

## NOTE AUX LECTEURS

Les données présentées ont été arrondies. Par conséquent, il est possible que les totaux diffèrent légèrement de 100 %.

## DIFFÉRENCES ENTRE LES SONDAGES

Les résultats présentant des différences significatives et pertinentes sont indiqués dans une zone de texte à côté de la présentation des résultats globaux. Les données en **gras vert** signalent une proportion significativement supérieure à celle des autres répondants. À l'inverse, les données en **gras rouge** signalent une proportion significativement inférieure à celle des autres répondants.

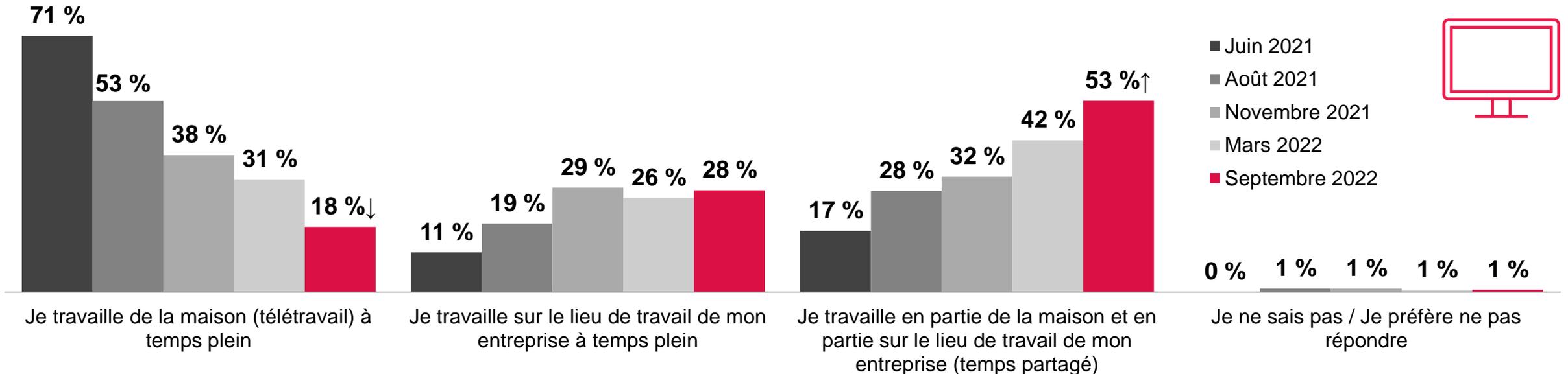
# Comparaison entre les cinq sondages sur l'activité économique au centre-ville

Le présent sondage montre que la présence des travailleurs au centre-ville est en nette progression cet automne. En effet, chaque semaine, **81 % des travailleurs sondés sont présents au moins un jour par semaine sur leur lieu de travail**. En comparaison, ce taux était de **68 % au printemps dernier (mars 2022)** et de **47 % l'automne dernier (septembre 2021)**.

On constate donc une progression de **13 points de pourcentage du niveau d'achalandage des travailleurs entre le printemps et l'automne 2022**.

Parmi les travailleurs qui fréquentent leurs bureaux, **28 % s'y rendent cinq jours par semaine**, contre **26 % en mars dernier** et **19 % à pareille date l'an dernier**. **Compte tenu de la baisse marquée de l'achalandage des travailleurs durant l'été, il est trop tôt pour affirmer que cette tendance va durer**.

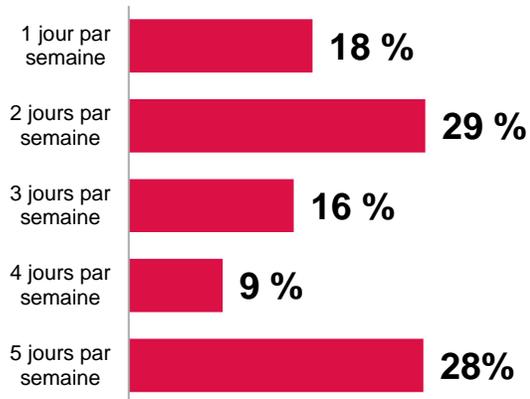
Nous observons que les travailleurs sont de plus en plus nombreux à adopter un mode de travail hybride et que le télétravail à temps complet est en diminution : parmi les travailleurs qui fréquentent leurs bureaux cet automne, **53 % le font au moins un jour par semaine**, contre **42 % en mars dernier** et **28 % à pareille date l'an dernier**.



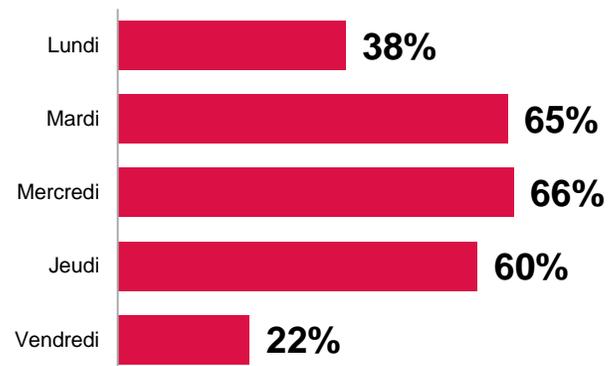
# Faits saillants | La réorganisation du travail dans le milieu des affaires montréalais

## PORTRAIT ACTUEL DE LA SITUATION

### Fréquence à laquelle les travailleurs vont au bureau cet automne



### Préférences pour les jours passés au bureau



## LA PROPORTION DE TRAVAILLEURS QUI FONT DU TÉLÉTRAVAIL À TEMPS PLEIN DIMINUE SIGNIFICATIVEMENT AU PROFIT DU TRAVAIL HYBRIDE, QUI EST LE MODE D'OPÉRATION DE PLUS DE LA MOITIÉ DES TRAVAILLEURS

Un peu moins de la moitié des dirigeants ont une politique de retour au bureau qui exige la présence des employés sur place un certain nombre de jours par semaine (46 %).

Parmi les entreprises qui n'exigent pas de retour au bureau, le choix s'explique surtout par leur souci de retenir la main-d'œuvre (36 %) ou par le fait qu'elles ne voient pas la nécessité de demander aux employés de revenir au bureau (35 %).

La majorité des dirigeants souhaitent que leurs employés aillent au bureau de un à trois jours par semaine (70 %) au cours de la prochaine année.

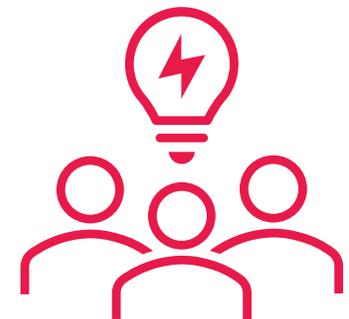
Parmi tous les répondants, cet automne, il y a une préférence pour travailler au bureau en milieu de semaine, à raison de deux jours par semaine. Ils sont aussi nombreux à aller au bureau un à trois jours par semaine (63 %).

## GESTES POSÉS PAR LES EMPLOYEURS

### Éléments facilitant le retour au bureau

Politique de télétravail hybride et flexible	62 %
S'assurer de journées ou moments où toute l'équipe est au bureau en même temps	51 %
Flexibilité de l'horaire (éviter les heures de pointe pour les déplacements)	51 %

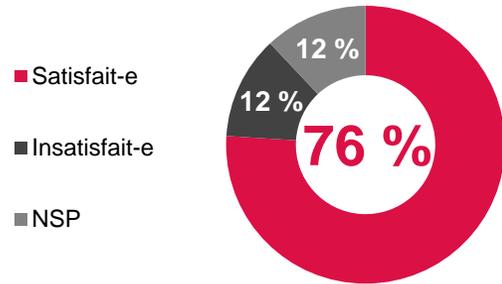
De manière générale, les politiques sur la gestion du temps et les mesures de socialisation et bien-être semblent être nettement plus efficaces pour attirer les employés au bureau.



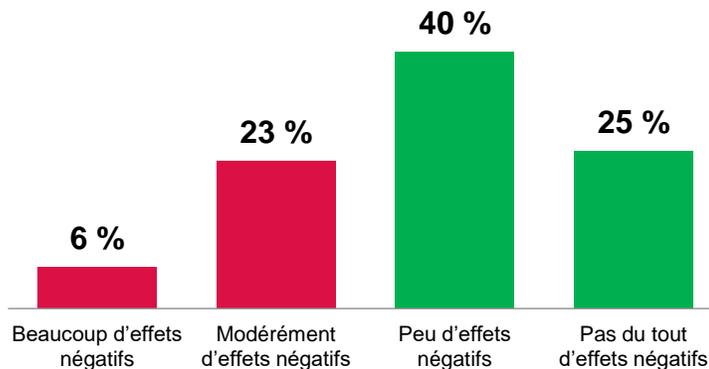
# Faits saillants | Les enjeux selon les différents modes de travail

## CONTEXTE DE TÉLÉTRAVAIL

### Satisfaction générale à l'égard du télétravail



### Effets du télétravail sur la productivité



## ENJEUX DU TÉLÉTRAVAIL

### Trois principaux enjeux du télétravail selon les gestionnaires

1. La perte de l'esprit d'équipe (52 %)
2. La perte d'engagement de mes employés (32 %)
3. Le manque de collaboration entre mes employés (25 %)

### Trois principaux enjeux du télétravail selon les travailleurs

1. La perte de l'esprit d'équipe (32 %)
2. L'isolement social (26 %)
3. La difficulté de faire la séparation entre la vie personnelle et professionnelle (16 %)



**PRÈS DU TIERS DES GESTIONNAIRES RECONNAISSENT QUE LE TÉLÉTRAVAIL AFFECTE LA PRODUCTIVITÉ DE LEURS ÉQUIPES**

La productivité n'est ici pas considérée comme le premier enjeu du télétravail, mais la perte de l'esprit d'équipe préoccupe tant les gestionnaires que les travailleurs.

En effet, le tiers des dirigeants expliquent que le rythme du retour des travailleurs impacte les activités de leur entreprise (34 %). Dans la majorité des cas, l'impact se fait surtout sentir sur le maintien de la culture organisationnelle (63 %), les activités de consolidation d'équipe (51 %) et le recrutement et la rétention de talents (43 %).

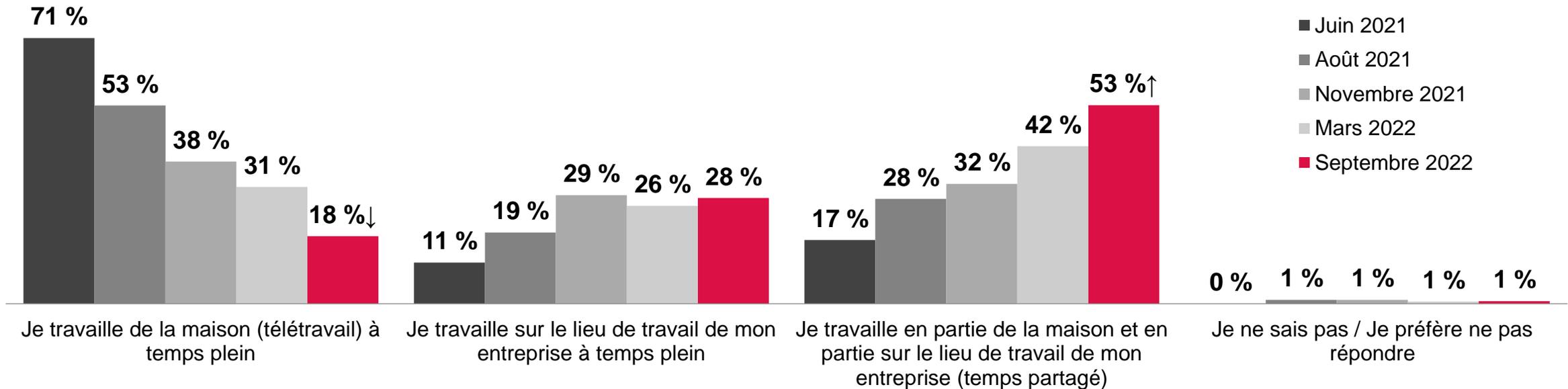
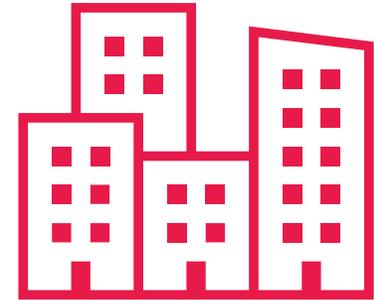
J'aime  
travailler au  
centre-ville



# La situation actuelle des travailleurs du Grand Montréal



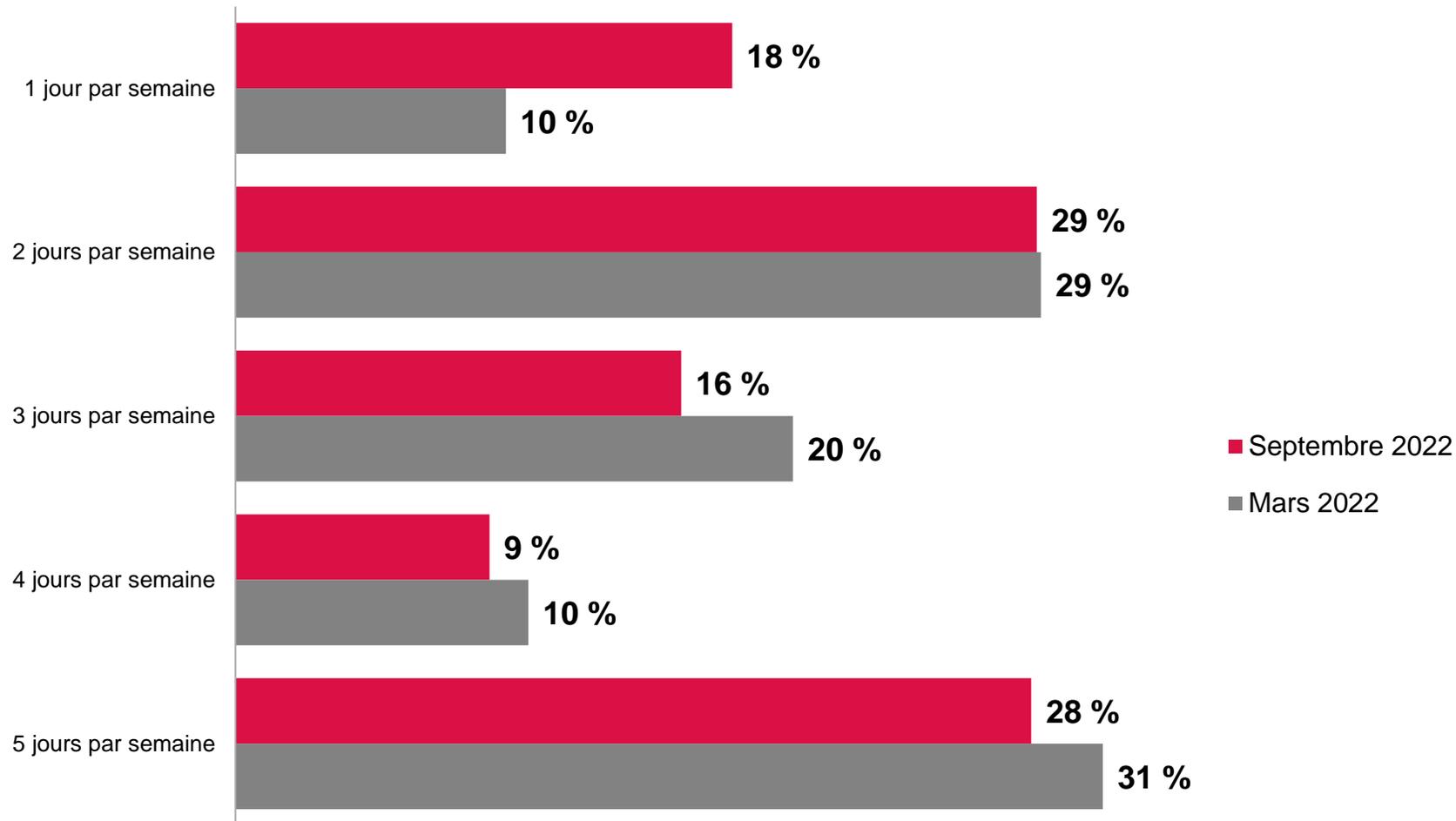
# Le télétravail à temps plein diminue au profit du mode hybride



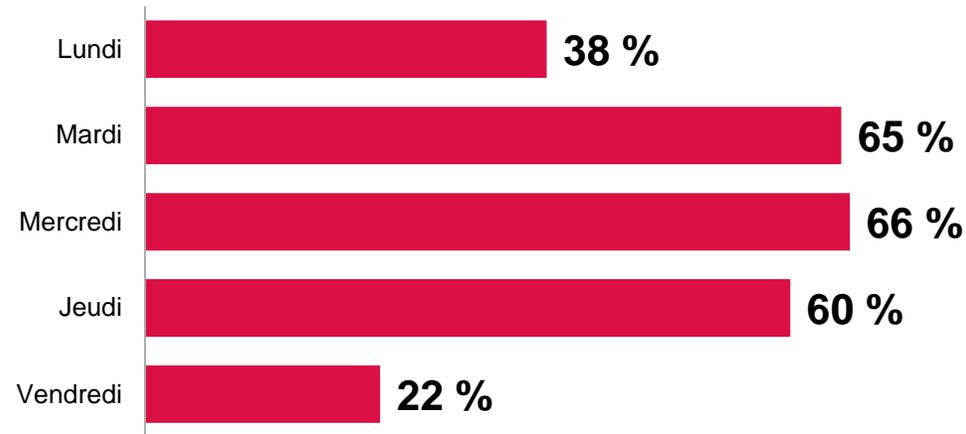
Q1. Quelle est la situation, parmi les suivantes, qui illustre le mieux votre contexte de travail actuel?

Base : Tous les répondants (n = 609)

# Pour les 81 % des travailleurs qui se rendent sur le lieu de travail, on observe une intensification de leur présence depuis le printemps dernier



# Il y a une préférence pour aller au bureau en milieu de semaine, le vendredi étant la journée la moins populaire

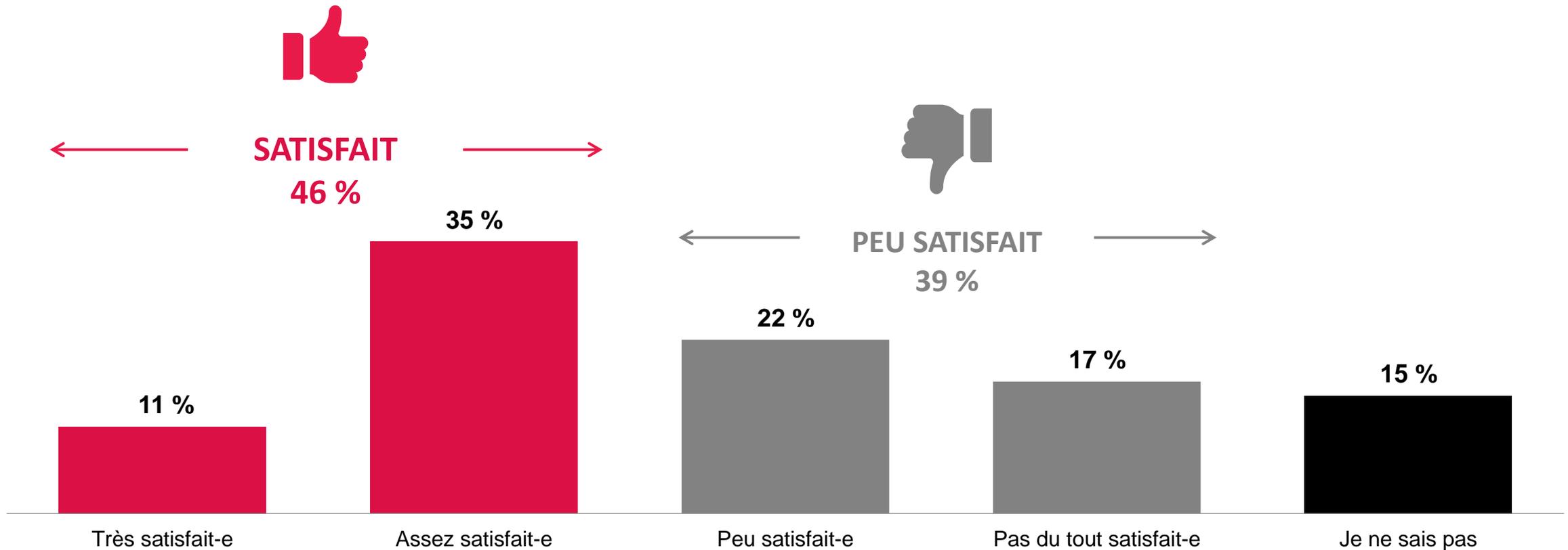


	SEPT. 2022	MARS 2022	Sexe		Âge			Région (résidence)			Lieu de travail				Statut de travailleur		Secteur d'activité		
			Homme	Femme	18-34	35-49	50+	Rive-Nord	Île de Montréal	Rive-Sud	Centre-ville	Nord	Ouest	Est	Dirigeant	Salarié	Métiers de bureau	Accueil et de vente	Autres
n=	609	727	282	327	137	237	235	85	443	76	327	69	120	93	263	346	296	27*	286
Lundi	38 %	40 %	38 %	38 %	39 %	33 %	41 %	25 %	42 %	30 %	30 %	48 %	47 %	44 %	39 %	37 %	29 %	52 %	45 %
Mardi	65 %	67 %	62 %	68 %	64 %	65 %	66 %	64 %	67 %	59 %	67 %	68 %	57 %	67 %	72 %	60 %	62 %	67 %	69 %
Mercredi	66 %	67 %	66 %	66 %	61 %	70 %	66 %	58 %	70 %	54 %	67 %	61 %	64 %	69 %	71 %	62 %	63 %	59 %	70 %
Jeudi	60 %	58 %	65 %	57 %	58 %	57 %	65 %	55 %	63 %	57 %	61 %	61 %	54 %	65 %	62 %	59 %	60 %	56 %	61 %
Vendredi	22 %	25 %	26 %	18 %	17 %	22 %	26 %	22 %	23 %	14 %	15 %	29 %	30 %	31 %	20 %	24 %	16 %	33 %	27 %

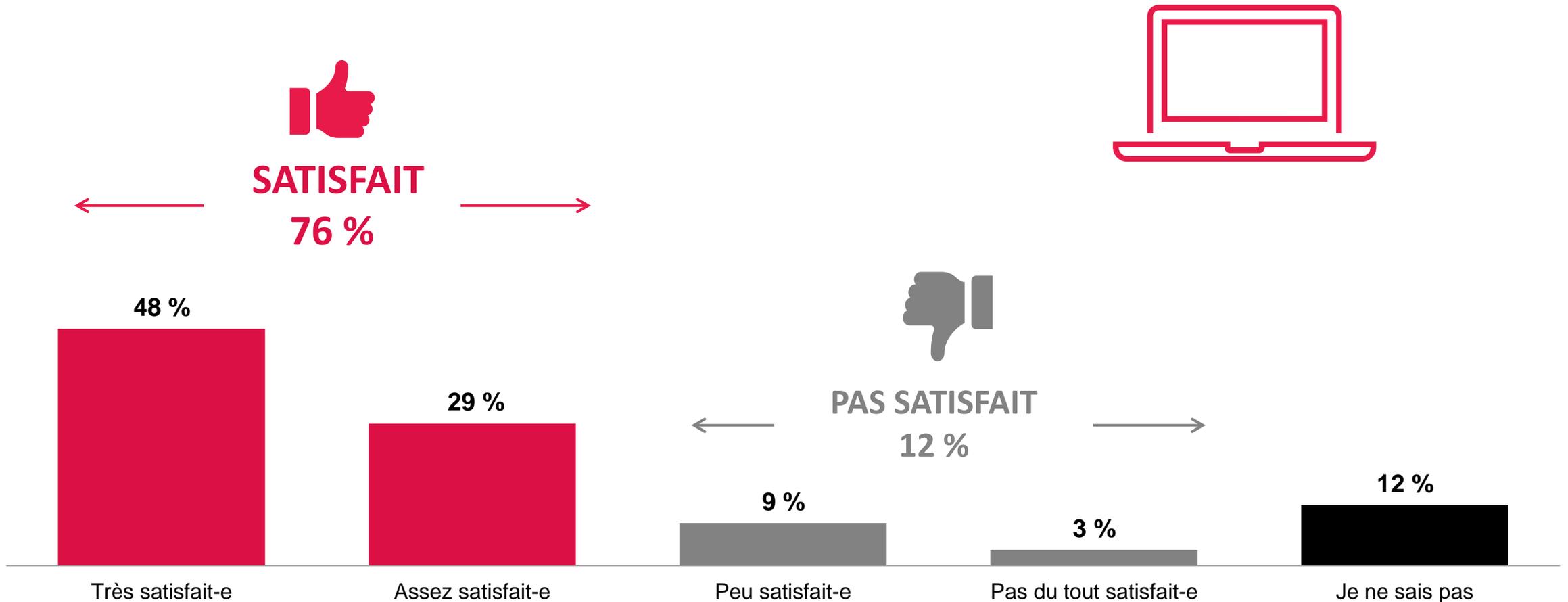
### Q403. De manière générale, quel(s) jour(s) préférez-vous aller au bureau?

Base : Tous les répondants (n = 609). Mentions multiples : Les répondants ayant la possibilité de donner plusieurs réponses, le total des mentions peut être supérieur à 100 %. Étant donné le faible nombre de répondants (n < 30), les données sont présentées à titre indicatif seulement.

# Les employeurs doivent faire des efforts pour améliorer l'expérience au bureau



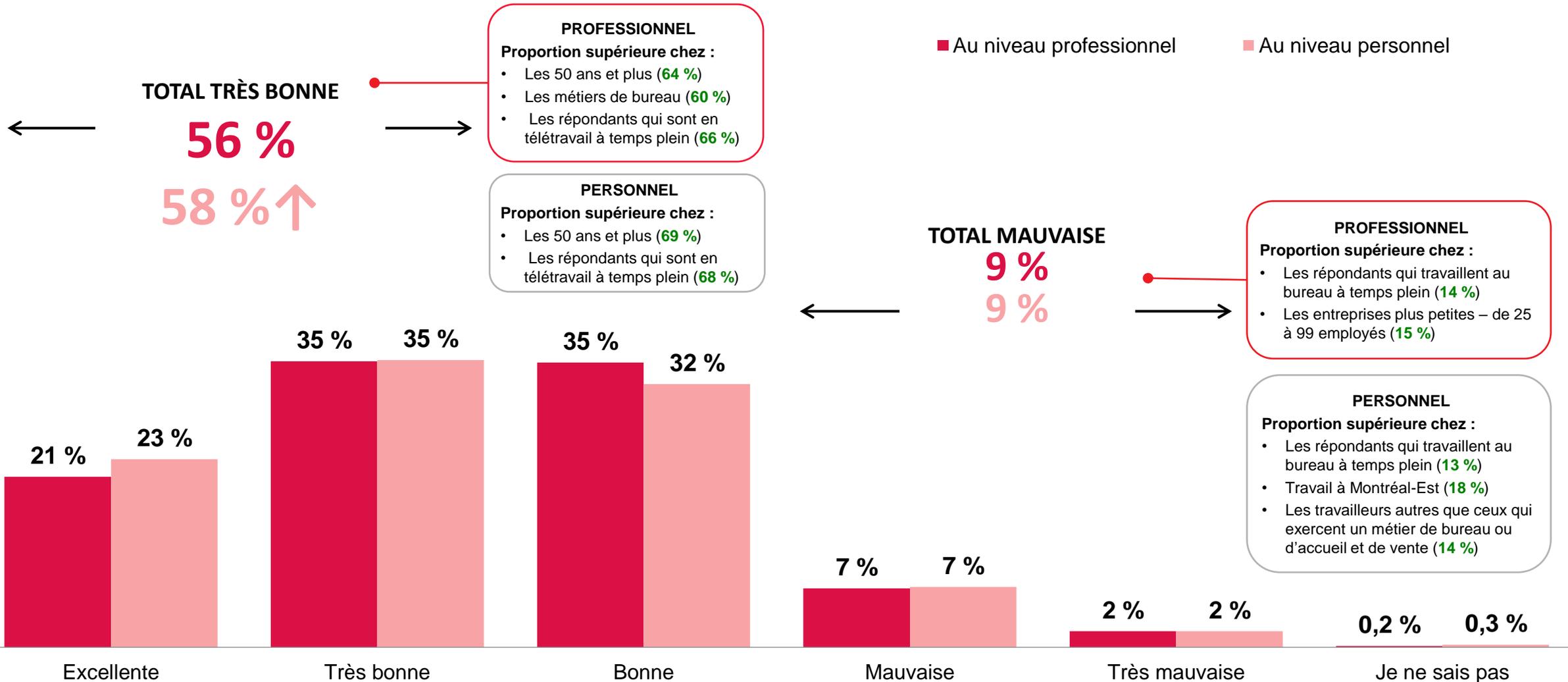
# Le télétravail est en diminution, mais il demeure apprécié des travailleurs



Q5. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait-e de votre expérience en télétravail de façon générale?

Base : Tous les répondants (n = 609)

# Enfin, la santé mentale des travailleurs reste bonne



Q301 : Après plus de deux ans de pandémie, comment évalueriez-vous votre santé mentale?

Base : Tous les répondants (n = 609)

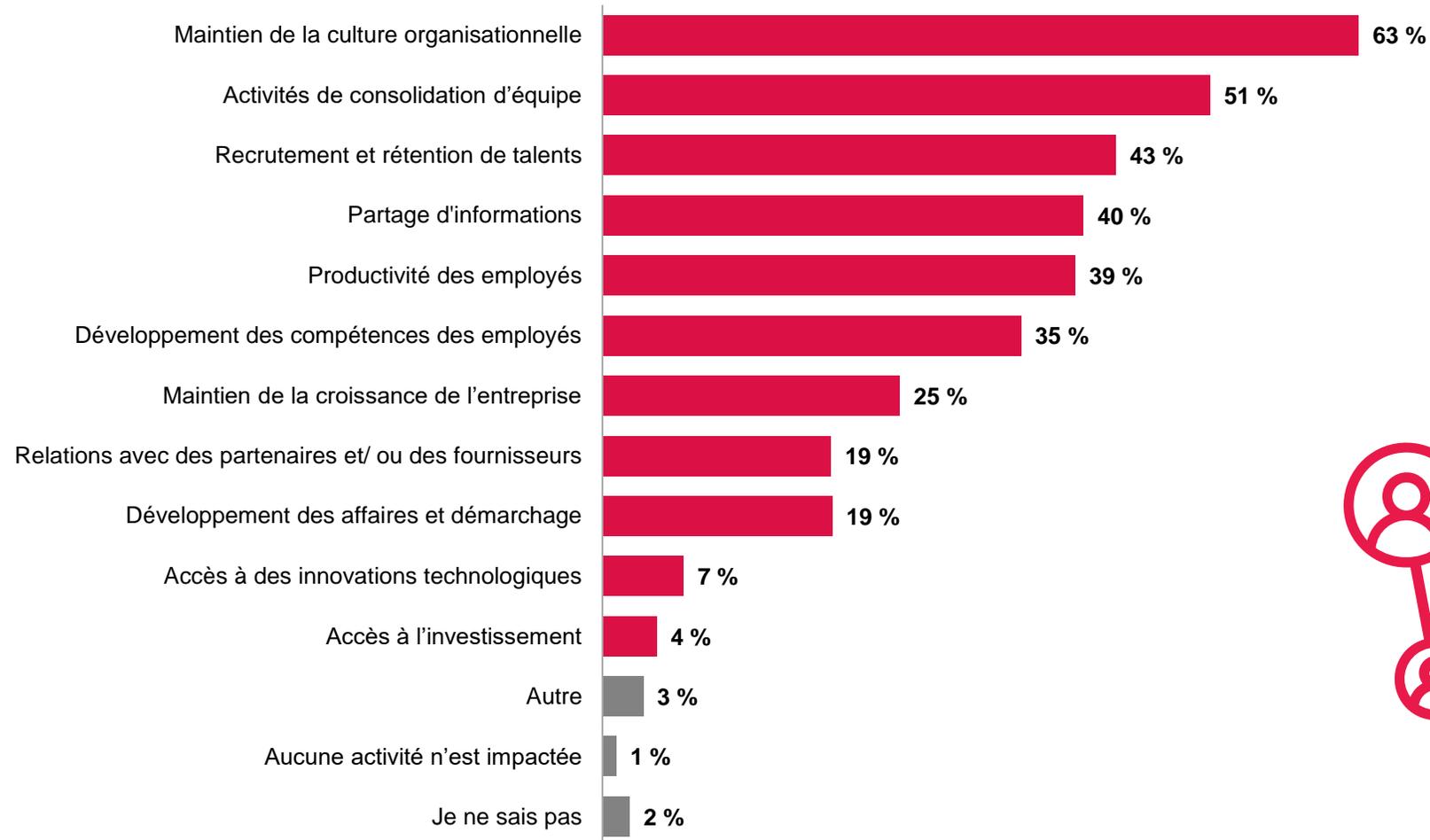
J'aime  
travailler au  
centre-ville



# La réorganisation du travail vue par les gestionnaires et les employés



# Activités de l'entreprise les plus fragilisées par le télétravail



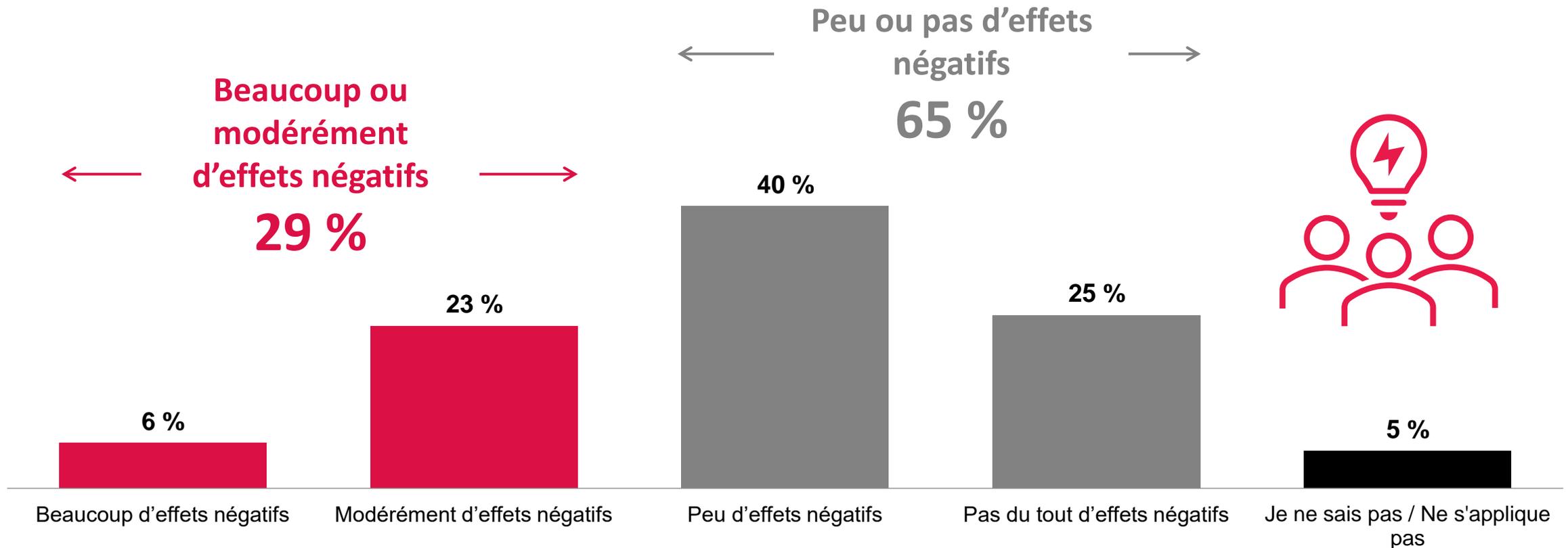
**Q607. Parmi les activités suivantes, lesquelles sont les plus impactées par le rythme de retour des travailleurs au bureau?\***

Base : Les entreprises dont les activités sont impactées par le rythme de retour des travailleurs au bureau (n = 89)

Mentions multiples : Les répondants ayant la possibilité de donner plusieurs réponses, le total des mentions peut être supérieur à 100 %.

\*Nouvelle question. Pour cette raison, aucune comparaison n'est possible.

# Près du tiers des gestionnaires indiquent que le télétravail a des effets négatifs sur la productivité



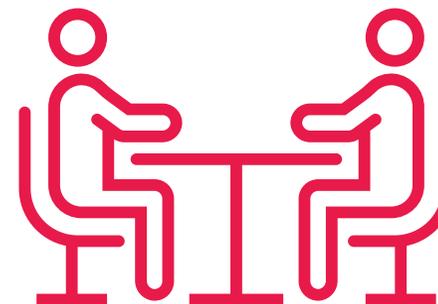
Q603. À quel point trouvez-vous que le télétravail a des effets négatifs sur la productivité des équipes et des travailleurs?\*

Base : Les répondants qui sont dirigeants (n = 263). \*Nouvelle question. Pour cette raison, aucune comparaison n'est possible.

# Enjeux du télétravail selon les gestionnaires



Les gestionnaires disent  
que le télétravail cause  
une perte de l'esprit  
d'équipe

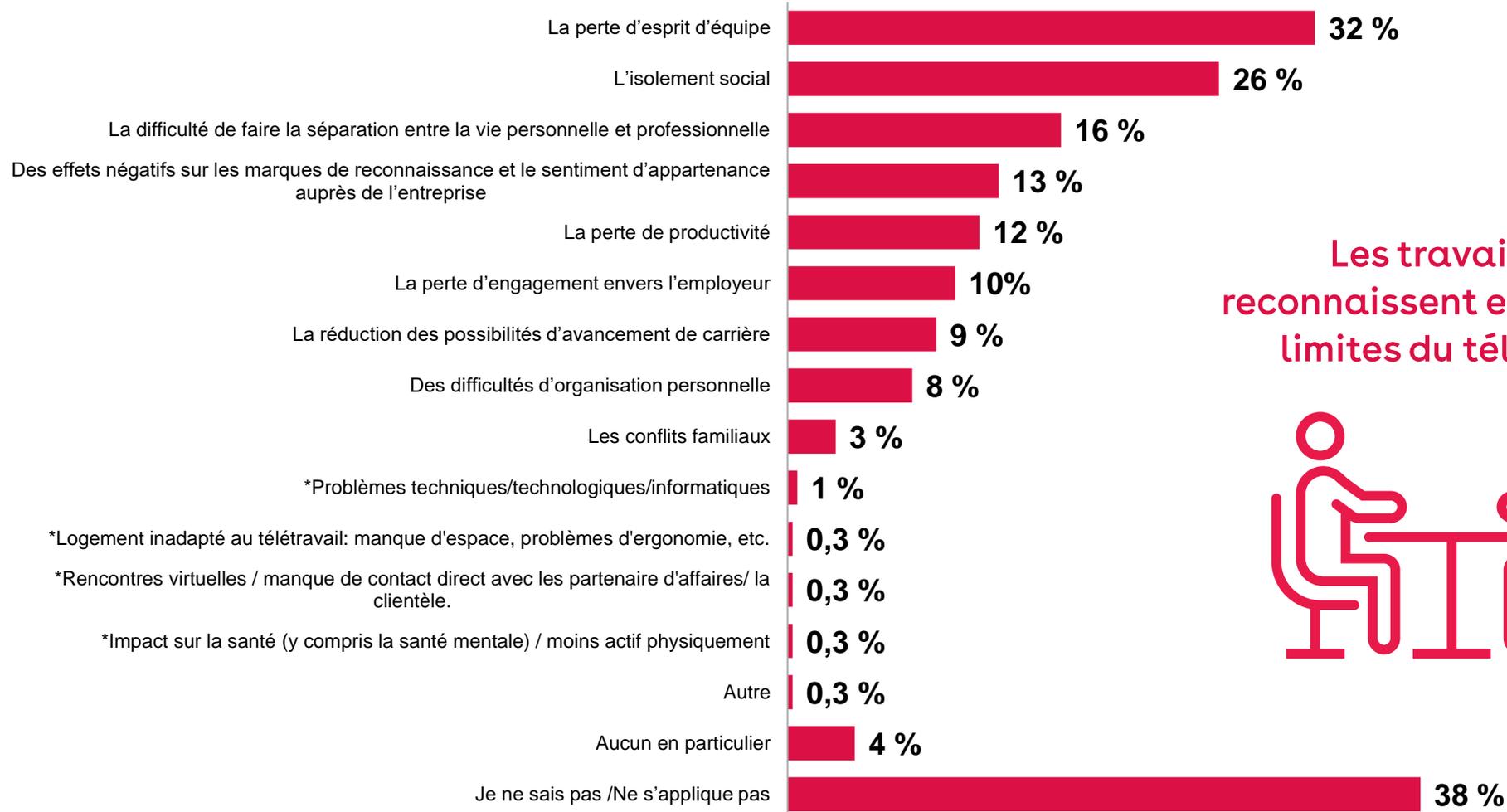


## Q201. Quels sont les enjeux de gestion auxquels vous faites face présentement avec le télétravail?

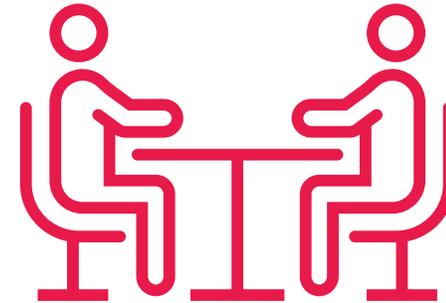
Mentions multiples : Les répondants ayant la possibilité de donner plusieurs réponses, le total des mentions peut être supérieur à 100 %.\*Mentions spontanées provenant de « autre ».

Base : Les répondants qui sont dirigeants (n = 263).

# Enjeux du télétravail selon les travailleurs



Les travailleurs reconnaissent eux aussi les limites du télétravail

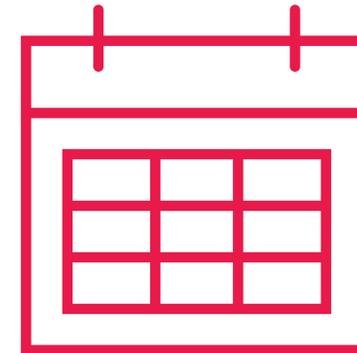
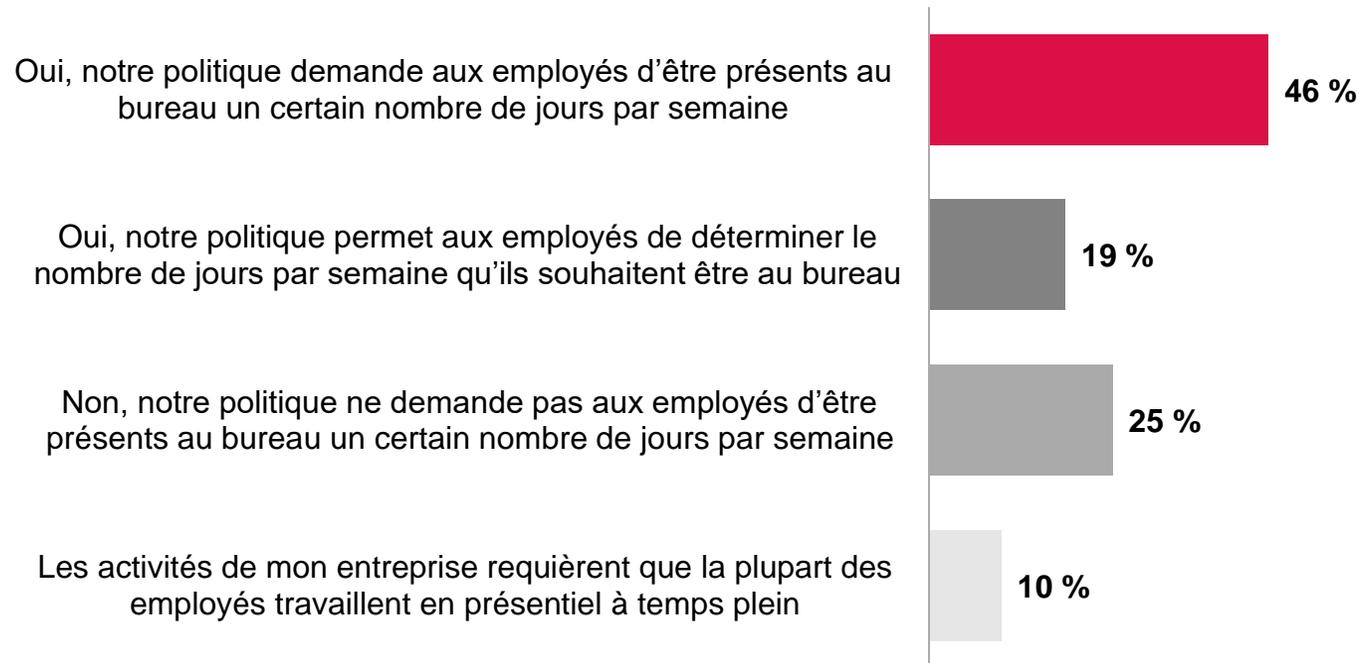


## Q201. Quels sont les enjeux professionnels auxquels vous faites face présentement avec le télétravail?

Mentions multiples : Les répondants ayant la possibilité de donner plusieurs réponses, le total des mentions peut être supérieur à 100 %. \*Mentions spontanées provenant du « autre ».

Base : Les répondants qui sont salariés (n = 346).

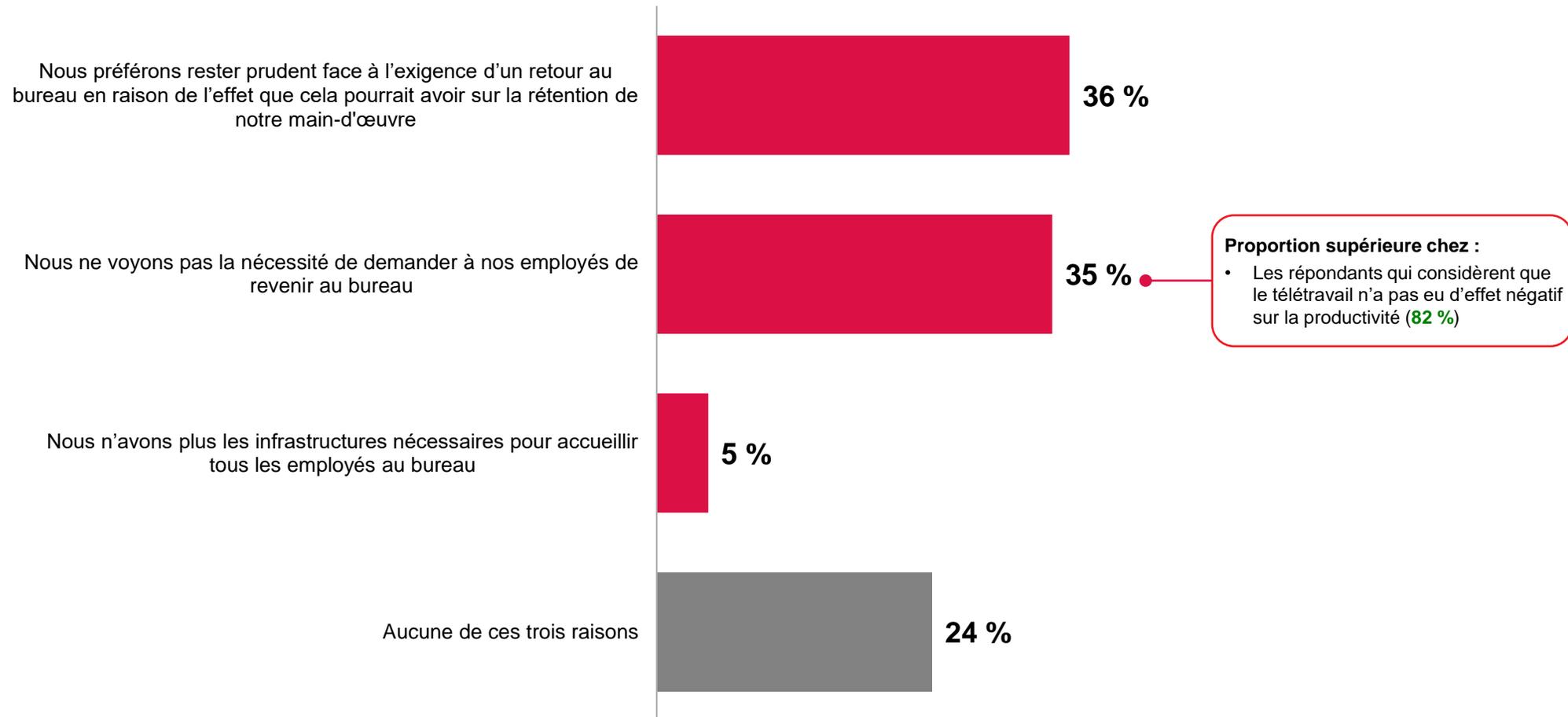
# Les politiques de retour des gestionnaires



**Q600. Depuis la levée de l'obligation au télétravail pour les entreprises des secteurs publics et privés, avez-vous demandé à vos employés de revenir au bureau un certain nombre de jours par semaine?\***

Base : Les répondants qui sont dirigeants (n = 263)

# Parmi les gestionnaires qui ne demandent pas le retour au bureau, plusieurs sont freinés par les enjeux de main-d'œuvre



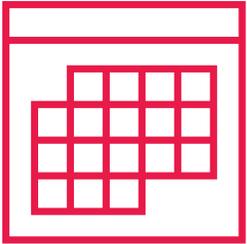
**Q601. Si vous n'avez pas encore demandé à vos employés de revenir au bureau, est-ce pour l'une des raisons suivantes?\***

Base: Les répondants qui sont dirigeants et que leur politique n'exige pas un retour au bureau (n=66)

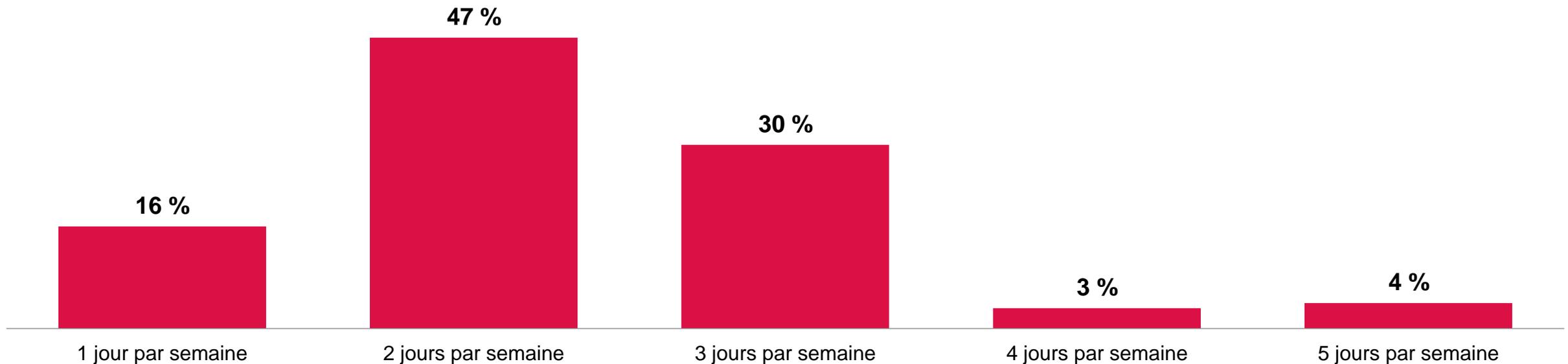
\*Nouvelle question. Pour cette raison, aucune comparaison n'est possible.



# Rythme de retour au bureau attendu par les gestionnaires cet automne



**93 %** des gestionnaires qui exigent une certaine présence vont demander aux employés de travailler au bureau de **un à trois jours** par semaine **cet automne**



**Q502. De manière générale, à quelle fréquence allez-vous demander à vos employés de revenir au bureau cet automne?**\*

Base : Les répondants qui sont dirigeants et qui exigent à leurs employés de venir au bureau (n = 122), \*Nouvelle question, aucune comparaison possible.

# Selon les gestionnaires, aller au bureau de une à trois fois par semaine sera la norme cette année

- Proportion supérieure chez :**
- Les femmes (76 %)
  - Les répondants qui habitent sur la Rive-Sud (89 %)
  - Les répondants qui travaillent au centre-ville (77 %)
  - Les répondants qui ont un diplôme universitaire (73 %)

**TOTAL**  
**1 à 3 jours**  
**70 %**

34 %

21 %

- Proportion supérieure chez :**
- Les hommes (19 %)
  - Les répondants qui habitent sur l'Île de Montréal (17 %)
  - Travail à Montréal-Ouest (30 %)

**TOTAL**  
**4 à 5 jours**  
**14 %**

4 %

10 %

16 %

1 jour par semaine

2 jours par semaine

3 jours par semaine

4 jours par semaine

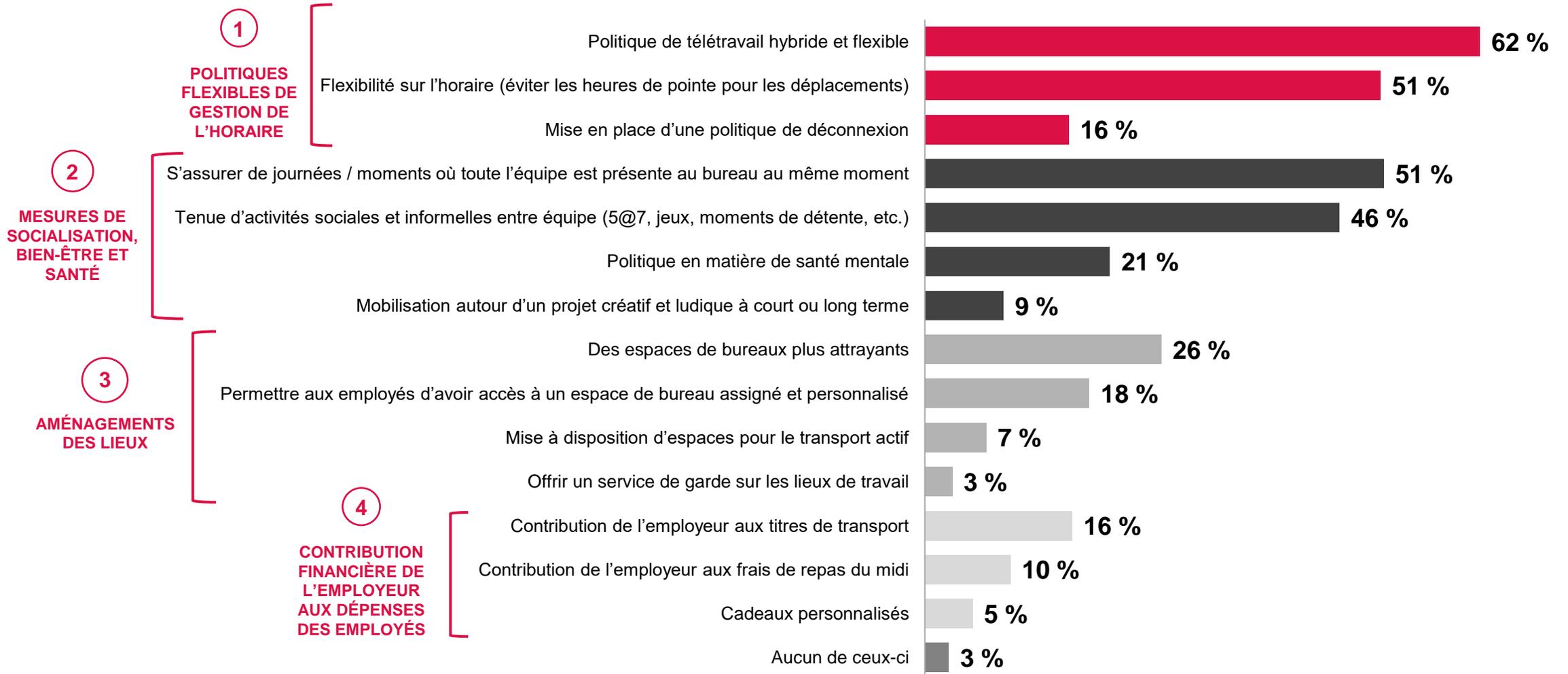
5 jours par semaine

Je ne sais pas / Ne s'applique pas

**Q602. Au cours de la prochaine année et de manière générale, quel est le rythme de présence au bureau que vous envisagez pour les employés de votre entreprise?\***

Base : Les répondants qui sont dirigeants (n = 263) \*Nouvelle question, aucune comparaison possible.

# Les incitatifs mis en place par les gestionnaires pour faciliter le retour des travailleurs

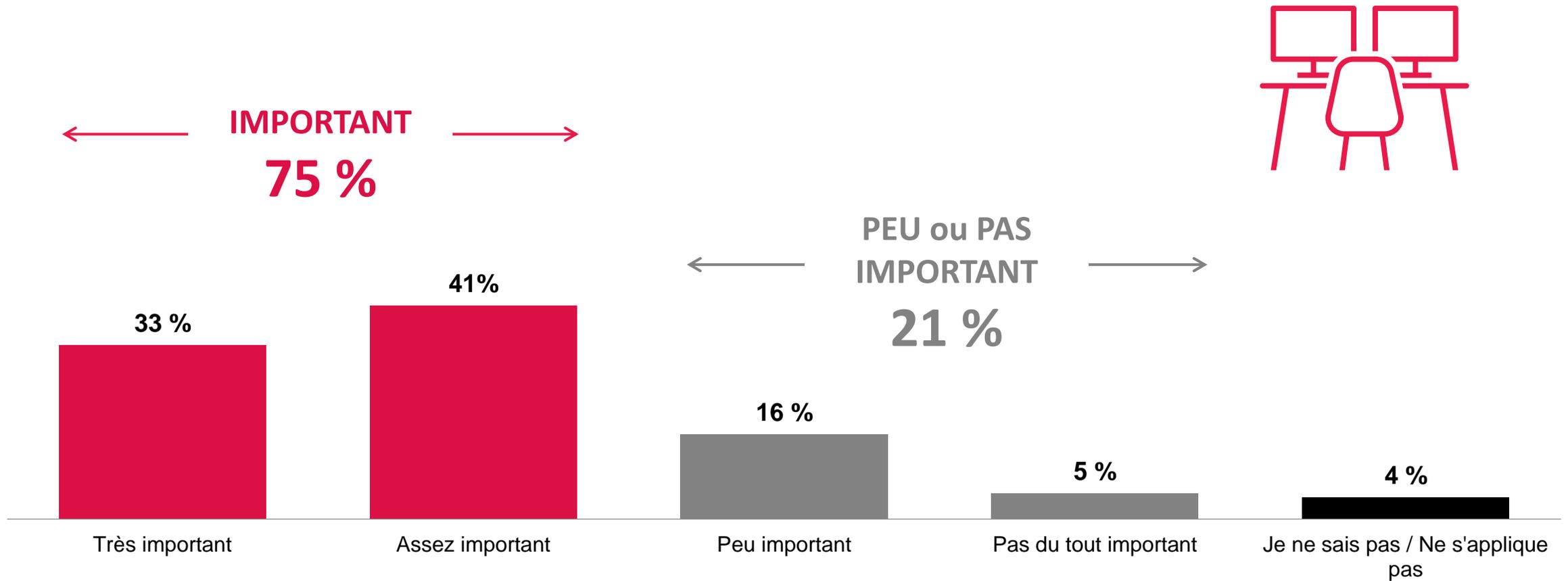


Q503. Parmi les choix suivants, quels sont les incitatifs que vous comptez mettre en place pour faciliter le retour des employés?\*

Base : Les répondants qui sont dirigeants (n = 263) \* Mentions multiples : Les répondants ayant la possibilité de donner plusieurs réponses, le total des mentions peut être supérieur à 100 %.

\*Modification de la question, aucune comparaison possible.

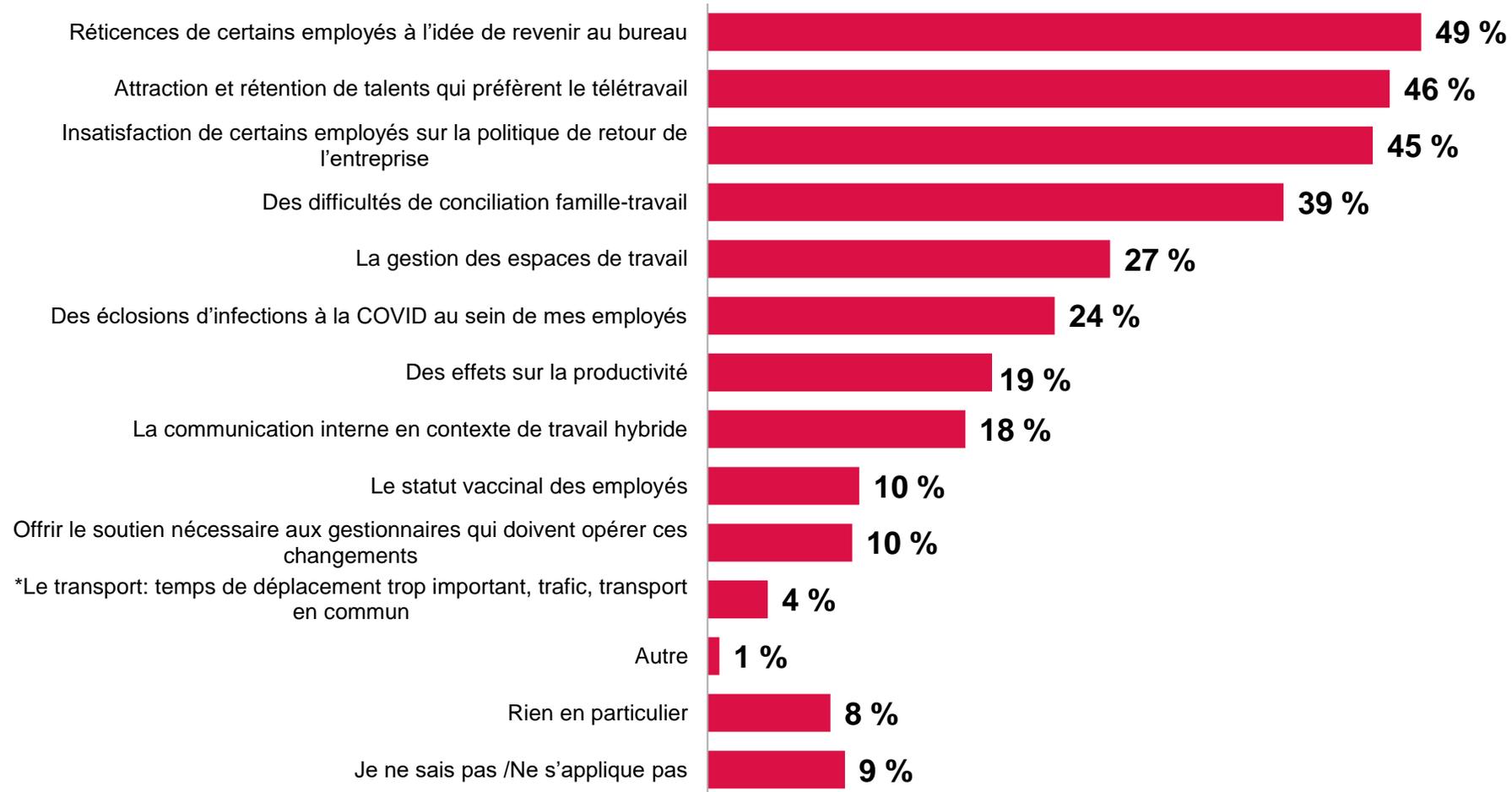
# Les gestionnaires soulignent l'importance d'avoir des bureaux attrayants et réaménagés



Q605. Dans quelle mesure est-il important ou non d'avoir des bureaux réaménagés et plus adaptés aux besoins des employés dans l'idée de leur offrir une expérience rehaussée?\*

Base : Les répondants qui sont dirigeants (n = 263) \*Nouvelle question. Pour cette raison, aucune comparaison n'est possible.

# Les gestionnaires perçoivent certains enjeux du retour au travail sur place



## Q504. Quels sont les enjeux que vous entrevoyez dans le cadre du retour au travail en présentiel?

Base : Tous les répondants (n = 609). Mentions multiples : Les répondants ayant la possibilité de donner plusieurs réponses, le total des mentions peut être supérieur à 100 %. \*Mentions spontanées provenant du « autre ».

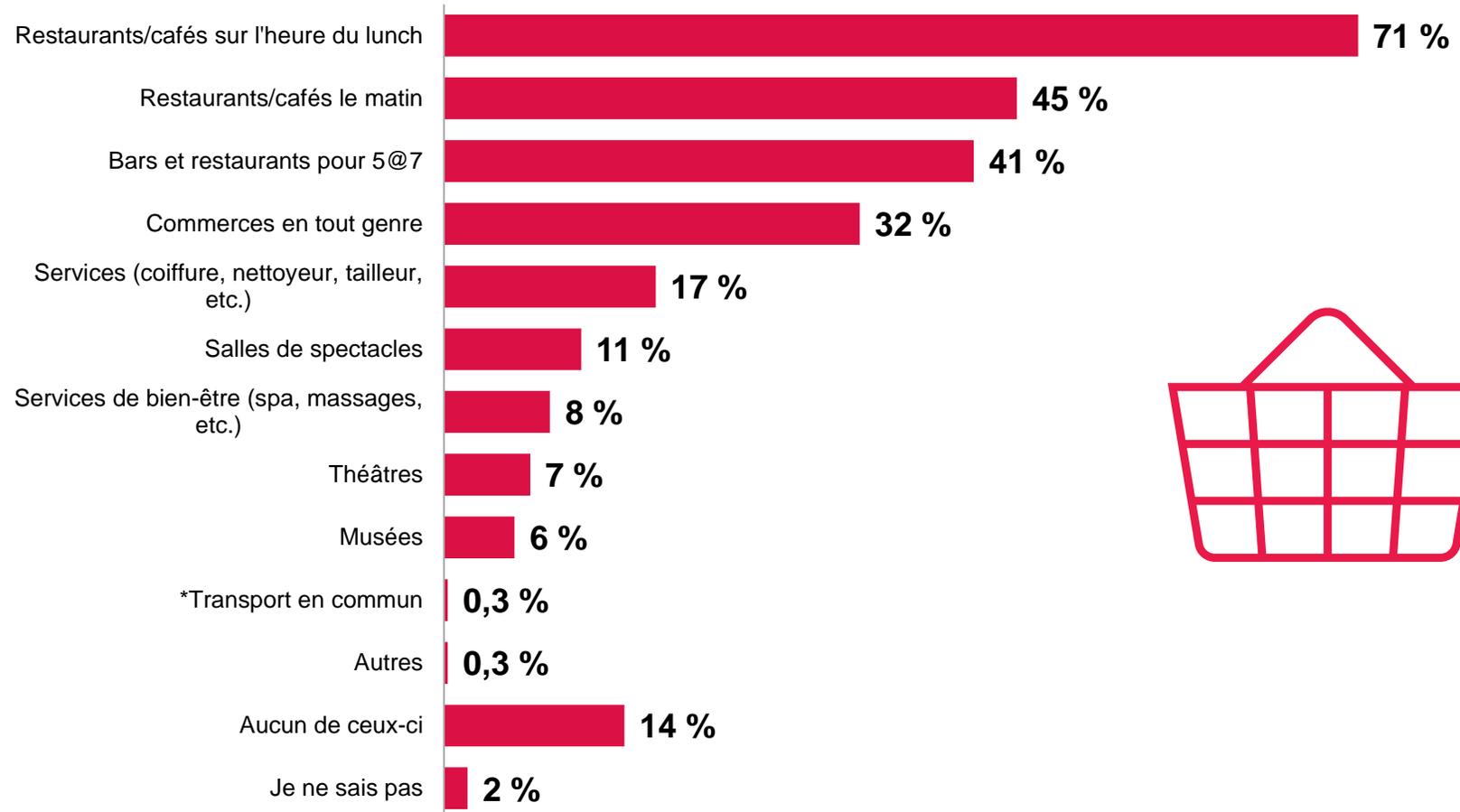
J'aime  
travailler au  
centre-ville



# L'attrait et l'accessibilité du centre-ville de Montréal



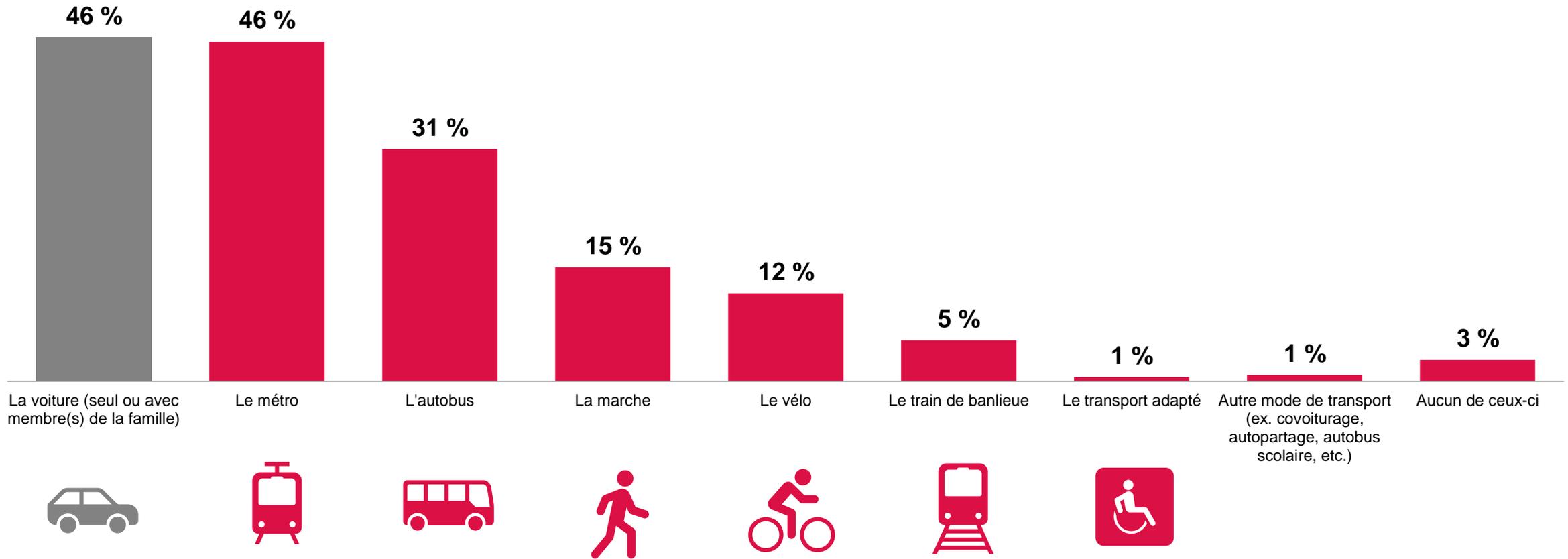
# Services du centre-ville utilisés depuis le retour des travailleurs



**Q404. Depuis que vous avez commencé à venir au bureau ou lorsque vous reviendrez au bureau, quels sont les services que vous avez utilisés ou que vous comptez utiliser?**

Base : Les travailleurs du centre-ville (n = 327). Mentions multiples : Les répondants ayant la possibilité de donner plusieurs réponses, le total des mentions peut être supérieur à 100 %. \*Mention spontanée provenant du « autre ».

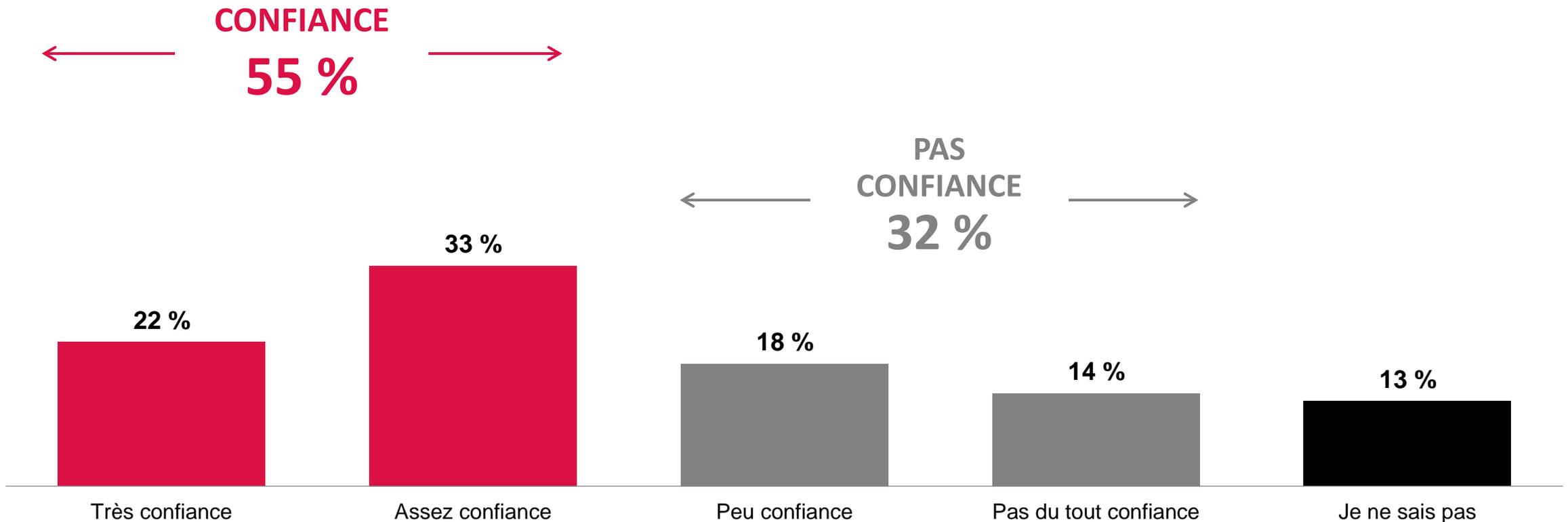
# Moyens de transport utilisés pour se rendre au travail



**Q609X. Quels moyens de transport utilisez ou utiliserez-vous pour vous rendre sur votre lieu de travail?\***

MENTIONS MULTIPLES : Les répondants ayant la possibilité de donner plusieurs réponses, le total des mentions peut être supérieur à 100 %. Base : Les salariés (n = 346). \*Modification de la question. Pour cette raison, aucune comparaison n'est possible.

# Confiance à l'égard des mesures sanitaires mises en place dans le transport en commun



**Q3. Dans quelle mesure les mesures sanitaires mises en place dans les transports en commun vous donnent-elles confiance pour reprendre ceux-ci lors de votre retour sur votre lieu de travail?\***

Base : Tous les répondants (n = 609). \*Modification de la question en août 2021. En juin 2021, la question était : « Dans quelle mesure avez-vous confiance que les transports en commun (métro, autobus, train) seront sécuritaires au cours des prochains mois? »

# Conclusions

## LE CENTRE-VILLE RETROUVE SON ACHALANDAGE

L'automne 2022 est marqué par une importante progression de l'achalandage au centre-ville de Montréal. 3. Parmi les travailleurs qui viennent au bureau, 63 % s'y rendent de 1 à 3 jours par semaine, 9 % 4 jours par semaine et 28 % 5 jours par semaine.

## LES ENTREPRISES ORGANISENT LE RETOUR

Les gestionnaires remarquent que le télétravail nuit au maintien de l'esprit d'équipe et que les activités de leur entreprise sont en partie impactées par le rythme de retour des travailleurs. La majorité d'entre eux demandent ainsi à leurs équipes de venir travailler au bureau selon un plan de réorganisation du travail.

## LE RYTHME DE RETOUR

Cet automne, la grande majorité des gestionnaires sondés demandent à leurs employés d'aller travailler au bureau de un à trois jours par semaine.

## LES GESTES POSÉS PAR LES EMPLOYEURS

Les employeurs sont nombreux à se doter de politiques sur la gestion de l'horaire pour faciliter le retour des employés au bureau. Ils misent également sur des mesures de socialisation, de bien-être et de santé pour leurs équipes.

## PROCHAINES ÉTAPES

Dans les prochains mois, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain continuera de fournir aux employeurs et aux travailleurs un soutien à la réorganisation du travail par le biais de divers événements et publications, de ressources et d'outils.

Pour plus de détails sur l'ensemble des outils et les autres initiatives, visitez [notre page Web](#) et restez à l'affût!



DÉCOUVREZ NOTRE NOUVELLE CAMPAGNE PUBLICITAIRE

c'est **fou**  
tout ce qu'on vit au  
**centre-ville**

