

Guide de référence

Réussir le retour au bureau des employés

Guide réalisé en concertation avec les acteurs économiques du Montréal métropolitain



J'aime
travailler au
centre-ville 

CC
MM
La Chambre de commerce
du Montréal métropolitain

Montréal 

Québec 

Table de matières



ATELIER POUR UN RETOUR RÉUSSI	3
Contexte	3
Objectif	5
Participants	5
Thématiques	5
Initiative « J’aime travailler au centre-ville »	6
VALORISATION DU TRAVAIL EN PRÉSENTIEL	7
Perspectives des employés et des employeurs	8
Pistes de solutions Stratégies organisationnelles	9
Pistes de solutions Tactiques à mettre en place	10
Conditions de succès	13
GESTION DE RESSOURCES HUMAINES EN MODE HYBRIDE	15
Perspectives des employés et des employeurs	16
Pistes de solutions Stratégies organisationnelles	17
Pistes de solutions Tactiques à mettre en place	18
Conditions de succès	21
OPTIMISATION DU BIEN-ÊTRE, DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ	23
Perspectives des employés et des employeurs	24
Pistes de solutions Stratégies organisationnelles	25
Pistes de solutions Tactiques à mettre en place	26
Conditions de succès	29
CONCLUSION	31
ANNEXES	32
Méthodologie de l’atelier	32
Liste des organisations participantes	33

Atelier pour un retour réussi

Contexte



Au printemps 2021, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain a mis en place « **J'aime travailler au centre-ville** », une plateforme de relance du centre-ville de Montréal soutenue par le ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec et dédiée à favoriser le retour des travailleurs au centre-ville, dans le respect des mesures sanitaires, à y rehausser l'achalandage, à renforcer son attractivité et, ultimement, à préserver la vitalité de cette zone stratégique pour l'économie du Québec et de sa métropole.

En effet, bien que les secteurs se soient adaptés différemment à la crise, c'est le centre-ville de Montréal qui a été - et demeure - parmi les plus touchés. Les mesures de confinement et les restrictions relatives aux déplacements régional et international ont engrangé une perte durable du nombre de travailleurs, résidents et clients du centre-ville tout en contribuant à la baisse du taux d'occupation dans les immeubles de bureaux et sur les artères commerciales. Ainsi, plusieurs lieux et fonctions qui confèrent au centre-ville de Montréal sa force, sa portée et son attrait uniques ont été ralentis.

Puisqu'à moyen et long terme, le retour dans les bureaux est un enjeu de premier plan pour la vitalité de la zone, la Chambre a tenu un atelier de cocréation le 25 novembre 2021 afin **d'outiller les entreprises** qui s'adaptent à la nouvelle réalité du travail en mode hybride et d'accompagner celles-ci vers la conception et la mise en place d'un plan de retour des travailleurs dans les bureaux.

L'atelier est né de la volonté de la Chambre d'approfondir les échanges entre gestionnaires et travailleurs sur les enjeux et les freins à l'élaboration d'un plan de retour du travail en présentiel, ainsi que sur le partage de bonnes pratiques visant le déploiement optimal de politiques de travail en mode hybride. Les stratégies, et tactiques, présentées dans ce guide, sont l'aboutissement des discussions tenues lors de l'atelier, qui a réuni près d'une soixantaine de participants, venus de différents milieux professionnels.

À la date où s'est tenu l'atelier, soit le 25 novembre 2021, l'obligation du télétravail n'était pas en vigueur, permettant ainsi aux employeurs du centre-ville et du Grand Montréal d'organiser le retour progressif de leurs employés.

Atelier pour un retour réussi

Contexte



Ce fut l'occasion pour les gestionnaires et travailleurs participants d'échanger sur les avantages et les limites du télétravail, leur expérience dans la transition vers un modèle hybride et les avantages indéniables du retour en présentiel des employés.

Comme l'ont révélé les sondages réalisés par la Chambre, le télétravail est apprécié des travailleurs en raison de la flexibilité qu'il permet. Il apparaît néanmoins que son appréciation tend à s'essouffler et vient fragiliser aussi bien l'organisation que ses employés. Les sondages auprès des travailleurs révèlent notamment que le télétravail complet a des effets néfastes sur leur bien-être et contribue à l'isolement social, de même qu'il nuit à leur motivation et à leur capacité d'effectuer une coupure entre leur vie professionnelle et personnelle.

Le télétravail à temps plein pose également des défis aux gestionnaires. Les participants réunis dans le cadre de l'atelier ont évoqué la gestion complexifiée des ressources humaines, la perte d'esprit d'équipe, le maintien de la culture d'entreprise et l'intégration des nouveaux employés. Sur le plan organisationnel, un recours massif au télétravail peut aussi venir limiter les occasions d'affaires, la productivité et l'innovation des entreprises.

Les conclusions de l'atelier ont donc permis de mettre en valeur différentes manières de créer de la valeur autour du retour au travail en présentiel, tout en assurant une bonne gestion des ressources humaines et le maintien du bien-être des employés dans cette réorganisation du travail.

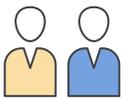
À cet égard, un récent coup de sonde réalisé par la Chambre au cours du mois de janvier 2022 a permis d'observer qu'une majorité de travailleurs (60 %) sont enthousiastes à l'idée de revenir au bureau dès que la situation sanitaire le permettra. La Chambre continuera de sonder les travailleurs et employeurs du Grand Montréal afin de cibler les enjeux liés au retour du personnel en présentiel et de mettre à disposition des outils pour les employeurs afin que cette transition soit réussie.

Atelier pour un retour réussi



Objectif

Cet outil vise à appuyer les entreprises de toutes tailles dans leurs stratégies d'organisation du travail et de retour des employés en présentiel.



Participants

Ce guide repose sur les constats et les bonnes pratiques partagées par les gestionnaires et employés de 52 entreprises de toutes tailles, provenant d'industries et de différents secteurs, représentant le tissu économique de Montréal.

Vous trouverez la liste complète des organisations participantes à l'atelier en [annexe 2](#).



Lieu

L'événement a eu lieu à Montréal, le jeudi 25 novembre 2021, de 8 h à 13 h.



Thématiques

Trois thématiques ont été explorées et approfondies par les participants, soit :

- Valorisation du travail en présentiel
- Gestion des ressources humaines en mode hybride
- Optimisation du bien-être, de la santé et de la sécurité

Atelier pour un retour réussi

Initiative « J'aime travailler au centre-ville »



L'atelier de cocréation du 25 novembre 2021 a été organisé dans le cadre de l'initiative « **J'aime travailler au centre-ville** » qui se déploie au travers des 4 volets suivants :



Volet n°1 : Retour dans les tours

- Publication d'une **déclaration d'engagements** adressée aux employeurs;
- Lancement de « **S'entrevivre** », une campagne publicitaire 360 d'envergure visant à encourager le retour des travailleurs au centre-ville et qui a généré plus de 130 millions d'impressions en moins de 6 semaines;
- Réalisation d'une série de **sondages** sur le rythme de retour des travailleurs au bureau et les enjeux qui y sont liés;
- Création d'une **boîte à outils** pour aider les entreprises et les PME dans leur stratégie de retour.

En parallèle, la Chambre a également mis sur pied plusieurs événements visant à accompagner les employeurs et gestionnaires dans l'organisation d'un retour réussi :

1. Une **causerie** – « Retour au bureau : les bonnes pratiques des employeurs mobilisés »;
2. Un **RDV stratégique** – « Réussir le retour des travailleurs au centre-ville »;
3. Et trois **webinaires** centre-ville « Réussir le retour de vos employés au bureau » – Conseils d'experts en droit, en ressources humaines et en santé mentale.

Volet n° 2 : Solution d'espaces de travail

- La réalisation d'une analyse des espaces excédentaires dans les tours à bureau du centre-ville;
- Production d'une étude des besoins et occasions en matière d'espaces de travail au centre-ville.

Volet n° 3 : Projets créatifs pour rehausser le centre-ville comme lieu de travail

- Lancement d'un appel de **projets créatifs** pour rehausser le centre-ville comme lieu de travail et de rencontres d'affaires, à la suite duquel huit projets signatures ont été sélectionnés. Le déploiement de ces installations signatures est en cours au centre-ville, et plusieurs seront opérationnelles au printemps.

Volet n° 4 : Renforcement du centre-ville et de ses secteurs d'affaires



- Réalisation d'une **étude d'impact économique** sur le **secteur de la gastronomie** au Québec et d'une étude stratégique pour tirer profit des nouveaux modes d'organisation du travail et de consommation du centre-ville;

01

Valorisation du travail en présentiel



Après s'être abrubement fait projeter dans un mode de travail à distance, les employés ont créé de nouvelles habitudes de vie.

Afin d'encourager le retour au bureau, il est important de valoriser le travail en présentiel.

01 Valorisation du travail en présentiel



Perspective des employés et des employeurs

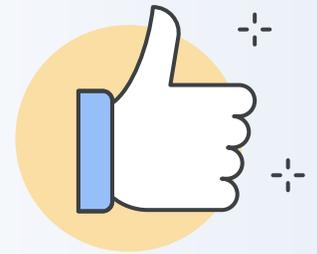


Défis perçus

- Certains employés peuvent percevoir qu'il y a peu de valeur ajoutée à venir travailler au bureau.
- Les lieux de travail ne sont pas toujours adaptés à la nouvelle réalité : manque d'espaces réservés aux appels et vidéoconférences, difficulté de faire des rencontres virtuelles dans les aires ouvertes, etc.
- Le temps de déplacement peut être perçu comme une activité sans valeur ajoutée.
- Les déplacements engendrent un coût financier pour les employés.
- Certains craignent toujours une exposition potentielle au virus.

Éléments positifs perçus

- Il est plus facile de favoriser l'engagement, de susciter un sentiment d'appartenance et de bâtir des relations de confiance en présentiel.
- Les rencontres en personne et les événements d'affaires rendent l'expérience employé plus attrayante et interactive.
- Il est préférable et plus efficace d'effectuer certaines tâches en présentiel (p. ex. ateliers entre collègues, séances de remue-méninges, projets collectifs).
- Le transfert de connaissances et le partage rapide d'informations sont plus efficaces en présentiel.
- Les interactions anodines en présentiel permettent de prendre le pouls du moral des équipes, ce qui est plus difficile à faire à distance (p. ex. difficulté de capter le non-verbal, moins d'interactions quotidiennes).



01 Valorisation du travail en présentiel



Piste de solutions | Stratégies organisationnelles

1

DÉFINIR DES POLITIQUES DE TRAVAIL EN MODE HYBRIDE CLAIRES



- Il convient de formaliser l'expérience des derniers mois en clarifiant les politiques de travail. Après avoir précipité le lancement des politiques de travail à la maison, il est important de formaliser les processus et politiques qui ont été définis durant cette « nouvelle normalité ».

2

ÉTABLIR UNE COMMUNICATION INTERNE BIDIRECTIONNELLE



- Le retour au bureau peut être un sujet délicat pour certaines personnes. Il est important de briser la glace avec les employés tout en respectant leurs points de vue afin de diminuer les appréhensions.
- La perspective des employés (p. ex. appréhensions, craintes, nouvelles habitudes appréciées, innovations) doit être documentée et utilisée dans l'élaboration du plan de retour au bureau.

3

RÉAMÉNAGER LES LIEUX PHYSIQUES POUR INCLURE DES ÉLÉMENTS À VALEUR AJOUTÉE



- Un mode hybride sous-entend l'existence de deux espaces de travail distincts et donc d'un plus grand besoin de matériel pour assurer le confort et la productivité, mais aussi afin d'accroître l'attrait du travail en présentiel.
- Il serait pertinent d'interroger les équipes pour évaluer leurs besoins et d'arrimer l'aménagement des espaces en fonction de ceux-ci et du plan de retour au travail.



Pistes de solutions | Tactiques à mettre en place

1. DÉFINIR DES POLITIQUES DE TRAVAIL EN MODE HYBRIDE CLAIRES

Définir clairement le cadre de fonctionnement, les attentes et la flexibilité accordée aux employés

Définir une « télétiquette » - codes ou règles de civilité à suivre en télétravail.

Faire participer les employés à l'élaboration des « codes de vie » et valoriser leur participation.

Déterminer les comportements attendus des membres de l'équipe.

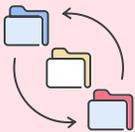
Déterminer les moments à privilégier pour les communications (p.ex. appels, envoi de courriels).

Mettre en place une culture de solidarité et de soutien social.

Définir les modalités du télétravail (p. ex. horaires, lieu, conditions).

Valoriser les aspects du présentiel et du télétravail en les liant à des tâches, des interactions et des attentes précises quant à la nature du travail.

Rappeler les normes établies par votre organisation en termes de remboursement des frais et de prêt de matériel (p. ex. ordinateur, casques).



Fournir une « boîte à outils » aux gestionnaires, répondant à leurs questionnements, qui pourrait inclure :

Les meilleures pratiques de gestion en mode hybride : les gestionnaires doivent devenir des accompagnateurs qui gèrent les résultats plutôt que des horaires.

Les politiques d'évaluation des employés, de rétroaction, de suivi et de rencontre.

Toutes les politiques, directives et lignes directrices de l'organisation.

Les informations concernant la marge de manœuvre des gestionnaires quant aux prises de décisions face aux employés. En misant sur la réactivité des gestionnaires, on accroît l'attractivité et la rétention.



2. ÉTABLIR UNE COMMUNICATION INTERNE BIDIRECTIONNELLE

Établir un comité sur le retour au travail composé de gestionnaires et d'employés pour discuter, entre autres, du plan de retour, des politiques de travail et des tactiques à mettre en place pour faciliter et valoriser le retour en présentiel. Celui-ci pourrait également :

Discuter, entre autres, du plan de retour et des politiques de travail afin de faciliter et valoriser le retour en présentiel.

Nommer un ou des employés clés, issus des différentes réalités opérationnelles.

Faire le point et émettre des recommandations basées les objectifs organisationnels et l'actualité.

Opérer en mode agile (étape par étape et en acceptant l'évolution des priorités) afin de s'adapter à l'évolution de la situation sanitaire.

Assurer la transparence du processus (p. ex. en diffusant la totalité des échanges) et accepter les contributions ad hoc des employés.

Développer des mécanismes de communication confidentiels (p. ex pour les personnes non vaccinées).



Établir un plan de retour et communiquer celui-ci aux employés

Élaborer un plan de communication interne ([téléchargez notre modèle gratuit](#)).

Communiquer régulièrement, sur de nombreuses plateformes, un message clair et unifié.

S'appuyer sur les gestionnaires (de tous les niveaux) afin de communiquer le plan et de susciter l'adhésion au changement.

Diversifier les canaux de communication ainsi que les formats afin de recueillir des questions et commentaires.

Recueillir les commentaires des employés en utilisant des dispositifs mis en place à cet effet ou en ayant des conversations informelles.

Communiquer rapidement tout changement apporté au plan de retour afin d'éviter la confusion.

Ajuster le plan de communication interne, au besoin.

01 Valorisation du travail en présentiel



3. REVOIR L'UTILISATION DES LIEUX PHYSIQUES POUR Y INCORPORER DES ACTIVITÉS À VALEUR AJOUTÉE QUI INCITENT LES EMPLOYÉS À REVENIR AU BUREAU



Incorporer des activités dans le milieu de travail afin d'augmenter l'engagement des employés, par exemple :

Activités reliées au travail : activités de formation, mentorat, rencontres stratégiques, création de nouveaux produits et services, conférenciers externes, utilisation d'équipements spécifiques (p. ex. imprimante 3D, studio photo, casque de réalité virtuelle), discussions importantes (p. ex. évaluations, rétroaction, rémunération).

Activités non reliées au travail : 5 à 7, lunch d'équipe, activités physiques (p. ex. yoga sur l'heure du dîner), formations et développement des connaissances (qui ne sont pas directement reliées au travail), engagement dans des projets sociétaux, championnats de jeux vidéo, etc.

Activités découlant des nouvelles habitudes acquises durant la pandémie (p. ex. promenade à l'heure du midi).



Aménager les espaces pour qu'ils soient accueillants et adaptés aux besoins des employés

Fournir des équipements ergonomiques ou technologiques adaptés (p. ex. bureaux assis-debout, deuxième écran pour ordinateur, chaises ergonomiques, poufs, chaises « vélos », tableaux interactifs).

Aérer les lieux de travail et consacrer certains espaces communs à différents usages (p. ex. espace collaboratif, espace de détente, espace de création, accessoires ludiques, salle de jeu, salle d'entreposage des vélos, douches).

Oser une « expérience bureau » différenciatrice, à long terme. Le bureau du futur est composé de différentes zones expérientielles qui répondent aux besoins des employés (p. ex. rencontre individuelle, rencontre de groupe, coin café, section silencieuse, coin de détente, zone de formation/petit amphithéâtre, zone modulaire).

01 Valorisation du travail en présentiel



Conditions de succès



Créer des opportunités d'interactions à valeur ajoutée

Cela incitera les équipes à revenir au bureau et à créer des liens entre collègues et entre employés/gestionnaires. La meilleure façon de faire revenir les employés au bureau est de leur en donner l'envie!



Communiquer clairement et de façon concise

Il est important que l'employeur soit clair et précis dans ses communications avec les employés et qu'il clarifie ses attentes afin d'éviter les frustrations, la confusion et les efforts d'adaptation. Il faut toutefois faire comprendre aux employés qu'il est possible que les politiques de travail changent en fonction de l'évolution de la situation sanitaire.



Écouter et agir avec transparence

Il convient de considérer les opinions et les émotions des employés. La fatigue accumulée, causée par la pandémie, se fait sentir dans toutes les entreprises. Il est donc important d'assurer le bien-être des employés afin de favoriser la rétention.



Accédez à des ressources utiles pour vous aider dans votre planification d'un retour sécuritaire et efficace de vos travailleurs.

[Accédez à la boîte à outils](#)

01 Valorisation du travail en présentiel



Notes

02

Gestion des ressources humaines en mode hybride



À la suite d'un bouleversement des méthodes de travail, un retour aux habitudes pré-pandémiques semble improbable. Les employés s'attendent à une nouvelle normalité qui comble mieux leurs besoins professionnels et personnels.

Les entreprises doivent donc repenser aux méthodes de travail afin d'assurer une gestion des ressources humaines en mode hybride qui est non seulement performante, mais également attrayante pour les employés.



Perspective des employés et des employeurs

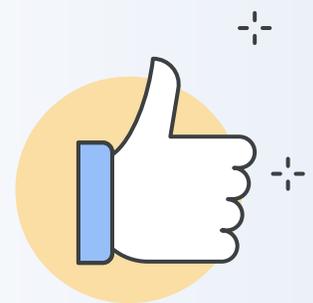


Défis perçus

- Il est plus difficile d'accueillir et d'intégrer les nouveaux employés en mode hybride.
- Les employés peuvent ressentir un sentiment d'isolement, de perte d'esprit d'équipe et de faible participation à la vie d'entreprise (p. ex. impression d'être mis de côté lors des rencontres en mode hybride, moins de discussions informelles).
- Un sentiment d'iniquité peut s'installer chez les employés qui travaillent à distance (p. ex. plus grande valorisation des personnes en présentiel, peur de devenir « invisible » face aux collègues et aux gestionnaires, influence moins perceptible au travail sur la gestion et le développement de carrière).
- Les employés désirent dorénavant plus de flexibilité au niveau de la conciliation travail et vie personnelle (le retour au bureau demande une révision de la conciliation travail/vie personnelle).
- La continuité des activités est difficile à assurer dans un contexte où les modes de travail ont dû changer rapidement en raison des restrictions liées à la pandémie (p. ex. retour au travail en mode hybride [nouveau normal], confinement).

Éléments positifs perçus

- La technologie et les nouvelles habitudes de travail permettent maintenant de gérer les employés en mode hybride (p. ex. suivi et gestion de la performance, rencontre en contexte hybride).
- Un mode de travail hybride efficace permet de favoriser l'engagement et le sentiment d'appartenance des employés en leur offrant de l'autonomie, de la flexibilité et la possibilité de tisser des liens avec les collègues en présentiel.
- Les entreprises réévaluent les méthodes de travail et la gestion du changement : les cadres de collaboration entre employés et gestionnaires sont en cours de révision afin d'optimiser le « nouveau normal ».
- La pandémie a mis en lumière l'importance du bien-être au travail et les entreprises prévoient ou ont déjà fait plusieurs ajustements.



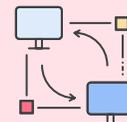
02 Gestion des ressources humaines en mode hybride



Piste de solutions | Stratégies organisationnelles

1

DÉFINIR DES POLITIQUES DE TRAVAIL EN MODE HYBRIDE ET DES CADRES DE RÉFÉRENCE



- Définir l'approche préconisée et les bonnes pratiques pour faciliter l'adhésion aux règles (p. ex. jours en télétravail, code de conduite à distance, gestion d'une rencontre hybride).
- Aligner les politiques sur la mission, la vision et les valeurs de l'organisation et refléter nos choix par une narration cohérente avec la culture organisationnelle.

2

ÉLABORER UN PLAN DE RETOUR AU BUREAU EN MODE HYBRIDE ET PROGRESSIF



- Miser sur un plan évolutif, progressif et élaboré en consultant les employés.
- Communiquer le plan de façon proactive à l'ensemble de l'organisation afin d'éviter la confusion.
- Fournir des incitatifs tangibles et intangibles afin de tirer le meilleur parti des modes de travail à distance et en présentiel.

3

OPTIMISER LES AVANTAGES OFFERTS AUX EMPLOYÉS



- Adapter les processus d'intégration des nouveaux employés afin de définir dès l'entrée en poste les attentes en matière de gestion.
- Revoir si possible la politique de rémunération globale de l'organisation pour la rendre cohérente avec une approche hybride du travail, par exemple :
 - Repas gratuits ou subventionnés sur le lieu de travail;
 - Matériel informatique et de bureau;
 - Offre de revues ou quotidiens en format papier;
 - Remboursements de dépenses comme le transport;
 - « Coaching » et développement des compétences;
 - Accès à des équipements sportifs.



Pistes de solutions | Tactiques à mettre en place

1. DÉFINIR DES POLITIQUES DE TRAVAIL EN MODE HYBRIDE ET DES CADRES DE RÉFÉRENCE



La « télétiquette » : définir l'approche préconisée et les bonnes pratiques pour faciliter l'adhésion aux règles

Assurer la flexibilité et permettre à plusieurs modèles hybrides d'exister pour faciliter l'adhésion, tout en s'assurant de l'équité entre employés et corps de métiers.

Instaurer des journées ou demi-journées sans rencontres ou réunions (ou même sans communications).

Repenser les processus d'intégration (onboarding) et d'acculturation des nouveaux employés en contexte hybride.

Trouver un équilibre entre le suivi rigoureux du travail et des processus de suivis agiles, qui vise les résultats et préserve l'autonomie des employés.

Accompagner les dirigeants et former les gestionnaires

Développer des pratiques de gestion orientées sur les résultats plutôt que sur la présence au bureau.

Former et travailler plus étroitement avec les gestionnaires et les cadres intermédiaires sur l'anticipation et la gestion du changement en cours et à prévoir.

Repenser les valeurs et intégrer davantage de confiance et de bienveillance dans les façons de faire.

Définir une politique d'entreprise au sujet de la vaccination et soutenir les gestionnaires dans son application.

S'assurer que les gestionnaires sont formés pour favoriser l'équité entre les employés, et ce, peu importe leur mode de travail.





Mettre en place les outils et les canaux de communication pour le travail en mode hybride

Proposer des outils suscitant la rétroaction sur le travail en mode hybride (p. ex. des salles de « téléprésence »).

Établir un plan de communication interne (incluant des processus et standards).

Créer un rôle de « Responsable du bonheur » (« Chief Happiness Officer ») afin de répondre aux attentes des employés.



Formaliser l'informel

Créer des périodes de rencontres informelles tant en présentiel qu'en virtuel.

Démocratiser le recours à des plateformes « toujours allumées » (p. ex. équipes Teams, Slack, salon Zoom).

Favoriser le réseautage interne/externe avec les collaborateurs et partenaires afin de renforcer les liens et opportunités d'affaires.

2. ÉLABORER UN PLAN DE RETOUR AU BUREAU EN MODE HYBRIDE ET PROGRESSIF



Élaborer un plan évolutif et progressif, en collaboration avec les employés

Communiquer le plan de façon proactive et en continu afin d'éviter la confusion.

Impliquer directement les gestionnaires dans la communication quotidienne du plan.

Développer un discours narratif adéquat, qui passe au-delà des directives obligatoires.



Rester en mode agile afin de s'adapter et d'anticiper les changements

Concevoir une structure de veille pour suivre l'évolution des pratiques RH et les innovations technologiques en matière de travail hybride.

Nommer une personne responsable de l'agilité et de la simplification afin d'éviter l'ajout d'étapes sans valeur ajoutée.

Élaborer des pratiques de gestion des risques en lien avec la technologie, la santé mentale, la continuité des activités, la relève, etc.

3. OPTIMISER LES AVANTAGES OFFERTS AUX EMPLOYÉS



Réviser et adapter certains avantages offerts aux employés

Revoir les modes de travail : permettre les vacances sédentaires, les travailleurs nomades, etc.

Offrir la télémédecine aux employés.

Prévoir des journées personnelles afin que les employés puissent se reposer.

Subventionner les titres de transport.

Allouer un budget pour des activités d'équipe en présentiel et en virtuel.



Repenser l'environnement de travail en tirant profit des nouvelles technologies, à long terme

S'assurer que les technologies de rencontres virtuelles sont maîtrisées par les équipes.

Intégrer de nouvelles technologies pour diminuer les barrières entre les gens en présentiel et à distance.

02 Gestion des ressources humaines en mode hybride



Conditions de succès



Communiquer et impliquer les employés

Assurer une communication claire et constante avec les employés, et les faire participer à la démarche de retour au bureau et à la définition des pratiques de travail en mode hybride. Il est important de mettre en place les bons canaux de communication afin de pouvoir échanger clairement et rapidement avec les employés.

Pour ce faire, plusieurs outils technologiques sont disponibles afin de diminuer l'écart entre les employés au bureau et les employés à distance.

Toutefois, il faut s'assurer que la formation nécessaire est offerte pour obtenir une utilisation optimale des outils. Il est également important d'être proactif afin de recueillir les commentaires des employés quotidiennement et d'assurer une communication bidirectionnelle.



Être en mode apprentissage et favoriser une approche interactive

Le retour en mode hybride sera une nouvelle réalité évolutive à laquelle les organisations devront s'adapter. Il ne faut pas avoir peur d'user de franchise. Les employés seront reconnaissants de l'ouverture de l'employeur, surtout si l'écoute est active.



Outiller les employés

Outiller les employés pour favoriser leur autonomie. Ces outils peuvent non seulement être technologiques, mais ils peuvent également être offerts sous forme de formations et en ajustant les processus en place afin d'optimiser leur travail.



Accédez à des ressources utiles pour vous aider dans votre planification d'un retour sécuritaire et efficace de vos travailleurs.

[Accédez à la boîte à outils](#)

02

Gestion des ressources humaines en mode hybride



Notes

03

Optimisation du bien-être, de la santé et de la sécurité



La majorité des employés ont ressenti les effets de la pandémie du point de vue personnel ou professionnel. Que ce soit de l'anxiété par rapport à leur santé physique, ou encore des répercussions au niveau de leur santé mentale, le bien-être revêt maintenant une grande importance pour les employés.

Les entreprises placent le bien-être, la santé et la sécurité au sommet de leurs préoccupations.



Perspective des employés et des employeurs

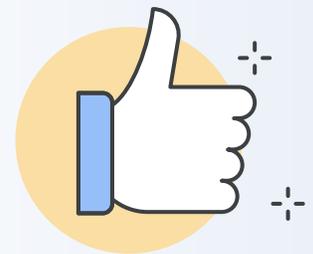


Défis perçus

- Le retour en présentiel nécessitera une adaptation importante après une longue période en télétravail (p. ex. perte d'efficacité lors des déplacements, interactions sociales).
- Certains pourraient craindre une exposition potentielle au virus.
- Les employés associent certains coûts au retour en présentiel (p. ex. transport, repas).
- Les employés non vaccinés pourraient se sentir stigmatisés.
- Les employeurs doivent tenir compte de la fatigue généralisée et de l'augmentation des incidences de la pandémie sur la santé mentale.

Éléments positifs perçus

- Les employeurs ont mis toutes les conditions en place pour assurer des lieux de travail sûrs.
- Le retour en présentiel permet d'effectuer certaines tâches de façon plus efficace, de limiter les distractions non reliées au travail et d'augmenter les interactions personnelles, qui encouragent le bien-être.
- Le travail en présentiel permet de faire une distinction plus claire entre le travail et la vie personnelle.
- La santé mentale des employés est maintenant mise de l'avant, ce qui a poussé plusieurs employeurs à repenser les différents avantages sociaux (p. ex. programme ou outils d'aide en matière de santé mentale) permettant de s'attaquer à cette problématique.
- Généralement, les employeurs sont également plus flexibles dans les méthodes de travail préconisées (p. ex. autonomie, flexibilité).





Piste de solutions | Stratégies organisationnelles

1

OFFRIR UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN POUR FAVORISER LE MIEUX-ÊTRE ET LA SANTÉ MENTALE



- Créer un climat qui permet de réduire la surcharge et le stress, qui favorise le développement des employés ainsi que la diversité, l'équité et l'inclusion.
- Soutenir les employés dans l'identification de leur mode de travail le plus productif et le plus susceptible de favoriser leur développement professionnel.
- Développer une capacité à détecter les signaux avant-coureurs d'épuisement ou de désengagement, par la mise en place d'outils et d'indicateurs chiffrés.

2

CRÉER UN SENTIMENT DE SÉCURITÉ ET RENFORCER LA CONFIANCE DES EMPLOYÉS



- Définir des politiques claires en matière de santé et sécurité au travail, incluant la dimension relative aux infections aéroportées (p. ex. COVID-19, grippe).
- Reconnaître les besoins particuliers de différents groupes au sein de l'organisation et prévoir les ajustements aux politiques et aux mesures en conséquence (p. ex. personnes immunosupprimées ou souffrant de problèmes pulmonaires chroniques, proches aidants de personnes âgées).

3

DOCUMENTER ET PROPAGER LES APPRENTISSAGES ET LES ACQUIS DU TÉLÉTRAVAIL



- La crise a induit de véritables changements organisationnels (p. ex. accélération de l'adoption des technologies, acceptation du télétravail, prise de conscience des enjeux de santé mentale), qui seraient difficilement survenus dans un contexte normal.
- Bien documenter les apprentissages (meilleures pratiques) du télétravail pour les implanter de façon formelle.
- Implanter les apprentissages et les acquis dans les conseils d'administration.



Pistes de solutions | Tactiques à mettre en place

1. OFFRIR UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN POUR FAVORISER LE MIEUX-ÊTRE ET LA SANTÉ MENTALE DE TOUS ET TOUTES



Créer un climat de travail qui permet de réduire la surcharge et le stress

Mettre en place un code d'éthique par rapport aux communications après les heures de travail (p. ex. aucune communication non urgente après 18 h).

Favoriser des pauses entre les réunions, des moments sans rencontres dédiés à la réflexion ou d'autres types d'initiatives de « protection du temps ».

Mettre en place et promouvoir les bonnes pratiques pour tenir des rencontres efficaces.

Se donner le droit d'apprendre : prévoir du temps pour le perfectionnement.

Former les équipes sur la sécurité psychologique au travail, l'accompagnement en santé mentale, etc.

Proposer l'accès à diverses ressources de type PAE.



Mettre en place des avantages pour les employés qui travaillent au bureau

Faciliter la vie de vos employés en leur offrant des avantages concrets quand ils sont au bureau (p. ex. boîtes-repas, service de nettoyage des vêtements, garderie au bureau).

Faire du bureau un espace de création énergisant et de stimulation (p. ex. une activité quotidienne, prestations artistiques, ateliers créatifs, conférenciers).

Partager les bureaux avec des entreprises complémentaires (compétences et culture).

Prévoir des espaces de « vie » au bureau qui permettent de favoriser la socialisation.



Offrir un lieu de travail favorisant le développement personnel, la collaboration et le sentiment d'appartenance par le recours à des artefacts physiques spécifiques (p. ex. mobilier, reconnaissances, symboles physiques, salutations)

Définir les valeurs et les transmettre aux équipes. Faire des suivis réguliers sur l'adhésion aux valeurs.

Organiser des activités favorisant l'esprit d'équipe (team building) au bureau afin de tirer parti des locaux.

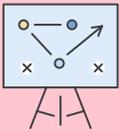
Offrir des cours de développement personnel sur place (p. ex. méditation, yoga, cuisine).



Offrir un environnement de travail accueillant et moderne

Aménager les bureaux pour répondre aux besoins des employés (p. ex. espaces collaboratifs, luminosité, plantes, espace de relaxation).

Moderniser les moyens de communication (p. ex. Teams, Slack, Zoom) en tenant compte de l'expérience acquise lors de la pandémie afin de favoriser les échanges en présentiel ou en mode virtuel.



Revoir l'organisation du travail et les méthodes préconisées

Promouvoir les approches agiles, plus appropriées à l'incertitude et à l'évolution rapide des contextes de travail.

Offrir plus d'autonomie afin de décentraliser le travail et d'augmenter le niveau d'engagement.

Soutenir les gestionnaires qui encadrent des employés en télétravail ou en travail hybride.



2. CRÉER UN SENTIMENT DE SÉCURITÉ ET RENFORCER LA CONFIANCE DES EMPLOYÉS

Définir des politiques claires en matière de santé et sécurité au travail

Communiquer clairement les consignes sanitaires et continuer à faire de la sensibilisation.

Rendre accessible du matériel sanitaire en quantité suffisante.

Garder un registre des présences des employés au bureau.

Offrir des tests de dépistage rapide aux employés (si possible).

Mettre au point des mesures et des communications à l'intention des personnes non vaccinées.



Favoriser la flexibilité et la sécurité dans les transports

Sensibiliser quant aux faibles risques associés aux transports en commun.

Adapter les horaires pour une meilleure flexibilité (p. ex. horaires décalés afin d'éviter l'heure de pointe).

Compenser financièrement les déplacements (p. ex. crédit pour les frais de transport en commun, stationnement incitatif, passe BIXI).

Présenter le temps passé dans les transports comme une occasion de se divertir (p. ex. balados, lecture).

3. DOCUMENTER LES APPRENTISSAGES ET LES ACQUIS DU TÉLÉTRAVAIL

Formaliser les apprentissages pour définir les politiques de travail en mode hybride

Perfectionner l'usage des outils mis en place durant le confinement (p. ex. Teams, Zoom).

Faire évoluer les politiques pour intégrer les meilleures pratiques liées au télétravail, recensées par l'organisation au cours des derniers mois.





Conditions de succès



Prendre en considération la perception des employés

Il est suggéré de rester à l'affût du bien-être général des employés en faisant des sondages auprès des équipes. Il est aussi possible d'effectuer des ateliers de cocréation avec et pour les employés. Il est important de leur laisser une place dans la création de l'expérience de travail à venir, de la conception à l'implantation.



Former les gestionnaires en matière d'intelligence émotionnelle et en support psychologique

Il pourrait être intéressant d'offrir à tous les gestionnaires une formation afin qu'ils puissent être en mesure d'identifier les employés à risque et de les guider vers le support psychologique nécessaire.



Trouver l'équilibre dans les politiques à mettre en place

Il est nécessaire d'accorder aux employés l'autonomie, le développement et le milieu de socialisation nécessaires à leur bien-être (tant en présentiel qu'en télétravail). La flexibilité et l'autonomie peuvent d'autant plus devenir un atout dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre (attraction et rétention de talent). Il est donc important de ne pas se montrer trop rigide dans certains cas. Il est aussi pertinent de personnaliser les mesures pour les différents groupes d'employés selon leurs enjeux et leurs besoins.



Offrir un environnement positif et adéquat tant au bureau qu'à la maison

Il est important d'assurer le confort des employés au travail, au bureau et à la maison, et ce, tant mentalement que physiquement. Il est aussi important d'appuyer son discours sur les aspects positifs du retour au bureau (p. ex. synchronicité, interactions).

03

Optimisation du bien-être, de la santé et de la sécurité

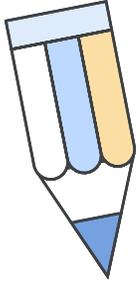


Accédez à des ressources utiles pour vous aider dans votre planification d'un retour sécuritaire et efficace de vos travailleurs.

[Accédez à la boîte à outils](#)

Notes

Conclusion



La vitalité de Montréal, en tant que moteur économique, constitue un enjeu de premier plan. On y retrouve non seulement une variété de quartiers, mais également un cœur, un centre où s'entrecroisent des citoyens, travailleurs, entreprises de partout. Pendant cette période de transition vers une nouvelle normalité, le retour durable des travailleurs et des activités commerciales, gastronomiques et culturelles au centre-ville demeure une priorité.

La Chambre de commerce du Montréal métropolitain a réuni des professionnels gestionnaires et chefs de file du monde des affaires montréalais dans un atelier de cocréation qui a mis en lumière des stratégies, tactiques et conditions de succès pouvant être adaptées aux organisations de toutes tailles, et œuvrant dans divers secteurs.

La Chambre a donc regroupé les meilleures pratiques et pistes de solutions sous trois thèmes expliqués précédemment dans cet ouvrage :

1. La valorisation du travail en présentiel;
2. La gestion des ressources humaines en mode hybride;
3. L'optimisation du bien-être, de la santé et de la sécurité.

En agissant comme catalyseur de la relance économique du centre-ville et comme rassembleur d'acteurs de changement, la Chambre souhaite répondre aux enjeux liés à la transformation accélérée du monde du travail en orientant les communautés d'affaires du Québec vers un retour sécuritaire, progressif, flexible, attrayant, et axé sur l'avenir.

Que le futur du travail en entreprise soit en présentiel, en mode hybride ou en virtuel, nous avons le devoir de bien le planifier de façon collaborative. Cette période de transition vers une nouvelle normalité nous impose non seulement de nous mobiliser pour que le centre-ville redevienne le lieu vibrant et dynamique qu'il a toujours été, mais également d'optimiser l'expérience distinctive afin de se réappropriier notre métropole et ainsi faire en sorte que Montréal puisse retrouver son cœur, son centre-ville.

Annexe 1

Méthodologie de l'atelier



Nom de l'atelier :

Atelier pour un retour réussi – Ensemble, trouvons les solutions pour réorganiser le travail. Échangez, partagez et regroupez les bonnes pratiques pour outiller toutes les organisations.



Objectifs de l'atelier :

Ce guide repose sur les constats et les bonnes pratiques partagées par les gestionnaires et employés de 52 entreprises, de différents secteurs, qui ont participé à cet atelier.

- Approfondir les échanges sur les enjeux et les freins affectant l'élaboration d'un plan le retour du travail en présentiel.
- Divulguer les bonnes pratiques de déploiement optimal de politiques de travail en mode hybride.
- Outiller les organisations à la nouvelle réalité du travail en mode hybride
- Accompagner les organisations vers la conception et la mise en place d'un plan de retour des travailleurs dans les bureaux.



Lieu :

Montréal

Date et heure :

Jeudi le 25 novembre 2021 de 8 h à 13 h



Thématiques :

Les participants, divisés par sous-groupes, devaient explorer et approfondir l'un des trois thèmes suivant :

- **Valorisation du travail en présentiel**
- **Gestion des ressources humaines en mode hybride**
- **Optimisation du bien-être, de la santé et de la sécurité**



Animation de l'atelier : Melka Conseils et Acronyme

Annexe 2

Liste des organisations participantes



Cet outil a été réalisé grâce à la participation de gestionnaires d'organisations qui ont généreusement collaboré et partagé leurs expertises. Merci aux 52 organisations participantes !

AM COACHING Pro

Association des ressources intermédiaires
d'hébergement du Québec

Association professionnelle des courtiers
immobiliers du Québec

Autorité régionale de transport métropolitain

BIXI Montréal

BNP Performance philanthropique

CDPQ

Centraide du Grand Montréal

Centre hospitalier de l'Université de Montréal

Cirque Éloïze

CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal

Code H

Décarie Recherche de cadres

Défense nationale

Edcom Canada

EDGN CONSULTANTS

Float4

FSA Architecture

Global-Watch

Gosselin Photo Vidéo

GroupAssur

Groupe Intervia

Groupe Pellegrini

Hydro-Québec

Ivanhoé CambridgeKerr Financial Group

Lamara Luxury Group

Larochelle Groupe Conseil

Le Devoir

Les Grands Ballets canadiens

Linen Chest

Logient

mdf commerce

Mitacs

MobilityData

Ordre des CPA du Québec

PM SCADA Cyber Defense

Radio-Canada

Recherche et Développement TapCanada

Rocioarchitecture

Sia Partners

Société de transport de Montréal

Stantec

Teamwork Canada

Technoscience Région métropolitaine

Tourisme Montréal

Triasima

Université McGill

VIA Rail Canada

Ville de Montréal

Ville en vert

Workden

