

# Organisation du travail au centre-ville

Approches et incitatifs  
pour optimiser  
l'organisation du travail au  
profit de la productivité  
des entreprises



## Mot de Michel Leblanc

Depuis trois ans, la Chambre suit de près le rythme de retour au bureau des travailleurs du centre-ville. Cette nouvelle étude confirme la popularité des modes de travail hybride, dans un contexte où les entreprises exigent néanmoins une présence au bureau. Au printemps 2023, elles sont 94 % à demander à leurs employés de venir travailler au bureau, avec une intensité très variable. Tout indique que l'organisation sur un mode hybride est là pour de bon. Ainsi, la majorité des employeurs (71 %) et des employés (68 %) sont ouverts à faire perdurer ce modèle.

La plupart des travailleurs sont conscients des avantages du présentiel. Pour eux, le lieu de travail est un lieu de socialisation, d'apprentissage et de développement professionnel. C'est particulièrement le cas pour les travailleurs en début de carrière, qui se disent inquiets de voir leur progression ralentie par manque de contacts directs avec des collègues plus expérimentés.

L'étude confirme l'importance des facteurs périphériques au travail pour intéresser les travailleurs à se déplacer vers le centre-ville. La trame commerciale qu'on y retrouve, la possibilité d'y organiser des activités sociales et informelles, de même que l'offre culturelle et gastronomique, comptent pour beaucoup. Nous sommes d'ailleurs en présence d'une boucle de renforcement : plus il y a de travailleurs, plus le centre-ville est vibrant. Et plus il l'est, plus les travailleurs veulent y aller régulièrement.

Cette étude outille les employeurs pour faciliter leurs démarches. À l'évidence, il faut que le retour vers une plus grande intensité de présence se fasse de façon progressive et flexible, en tenant compte de la position des groupes plus récalcitrants, notamment les jeunes professionnels, les parents et les résidents de l'extérieur du Grand Montréal.

Après trois années de transformations profondes, le statu quo pré-pandémique n'est pas une option. Le retour progressif des travailleurs au bureau se poursuivra au cours des prochains mois. Il est encore trop tôt pour déterminer quel sera le nouveau point d'équilibre.



# ▶ FAITS SAILLANTS

# Mise en contexte

En août 2020, en réaction à la détérioration du climat d'affaires à la suite des restrictions liées à la pandémie de COVID-19, la Chambre et une vingtaine de partenaires ont lancé le [mouvement Relançons MTL](#) avec l'appui des trois ordres de gouvernement. Dans le cadre de cette démarche, nos analyses ont révélé que c'est le centre-ville de Montréal qui a été – et demeure – la zone la plus touchée. La Chambre a demandé aux gouvernements de considérer le centre-ville de Montréal (et ceux des autres grands centres urbains) comme des secteurs économiques à part entière qui nécessitaient des stratégies de relance ciblées. Reconnaisant le risque, le ministère de l'Économie et de l'Innovation du Québec (MEI) a octroyé à la Chambre un mandat pour contribuer à la relance économique du centre-ville de Montréal.

La Chambre a ainsi mis en place [« J'aime travailler au centre-ville »](#), une plateforme de relance du centre-ville de Montréal qui agit comme un catalyseur d'initiatives ambitieuses, dans un esprit inclusif et participatif.

Dans le cadre de cette initiative, la Chambre sonde depuis 3 ans les employeurs et les travailleurs du centre-ville pour analyser leurs perceptions à l'égard de la [réorganisation du travail](#). Lors du premier exercice de consultation, en juin 2021, seuls 28 % des travailleurs fréquentaient leur bureau au moins une fois par semaine. Malgré une nette amélioration du rythme de retour des travailleurs au centre-ville, [le point d'équilibre optimal en matière de réorganisation du travail n'est pas encore atteint et la vitalité du centre-ville subit encore les effets de cette perte d'achalandage](#).

Lorsque nous comparons Montréal aux autres métropoles à l'échelle du monde, nous observons des défis propres aux métropoles canadiennes et américaines. Face aux métropoles européennes et asiatiques, le rythme de retour des travailleurs est plus lent et s'explique ainsi :

- [La rareté de main-d'œuvre est très prononcée](#) : elle suscite un climat concurrentiel au sein de la base d'affaires, ce qui retarde pour plusieurs l'adoption d'une politique plus exigeante sur le plan de la présence au bureau, de peur de s'antagoniser les travailleurs récalcitrants à être plus présents au bureau.
- [Les temps de déplacement des travailleurs entre leur domicile au centre-ville sont importants](#) : ils sont jugés trop longs en raison des entraves à la circulation sur certains axes majeurs, ainsi que des besoins pour augmenter l'offre de transports collectifs sur le territoire du Grand Montréal.
- [Les logements à Montréal sont propices au télétravail](#) : la réalité du Grand Montréal en matière d'habitation fait en sorte que la plupart des travailleurs disposent de domiciles qui ont la capacité de se doter [d'un espace de travail adapté au télétravail](#), cette proportion est plus élevée que ce que l'on observe dans d'autres métropoles, notamment en Asie et en Europe.

Dans cette étude, la Chambre [documente les perceptions des entreprises et des travailleurs à l'égard du travail au bureau, identifie la catégorie de travailleurs la plus réticente à ce retour et propose des initiatives concrètes et effectives à mettre en place pour démontrer la valeur ajoutée de travailler au bureau](#). Elle s'appuie sur des exercices de sondage auprès de [1090 travailleurs](#), des entrevues qualitatives auprès de [18 employeurs du centre-ville](#) et l'expertise d'un [comité stratégique de la Chambre](#) qui agit pour la relance du centre-ville. Pour plus d'informations, consultez la méthodologie à partir de la page 49.

*\*Cette étude a été réalisée par Habo pour le compte de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain.*



# Les questions qui ont guidé les réflexions de la Chambre pour proposer des solutions concrètes aux entreprises en faveur d'un retour à l'équilibre au centre-ville

1  
ÉVOLUTION ET AVENIR DES MODES DE TRAVAIL  
DES ENTREPRISES

Comment les entreprises du centre-ville de Montréal ont-elles performé durant la pandémie et par rapport aux nombreux changements survenus dans le cadre de leur politique de travail?

2  
PRÉFÉRENCES DES TRAVAILLEURS DU CENTRE-VILLE

Quelles politiques de travail les entreprises et employés du centre-ville de Montréal privilégient-ils à l'heure actuelle? Et à l'avenir?

3  
PERCEPTIONS À L'ÉGARD DU RETOUR AU BUREAU

Quels sont les segments les plus réticents et les plus à risque de quitter leur emploi si leur organisation imposait le travail en présentiel?

4  
MESURES À PRIORISER

Quelles sont les principales mesures à mettre en place afin de renforcer la valeur ajoutée de la présence au travail?

5  
FREINS À  
CONSIDÉRER

Quels sont les principaux freins à adresser dans les communications des gestionnaires afin de briser les barrières associées au travail en présentiel?

# Le modèle d'organisation hybride du travail fait partie du nouvel équilibre



Seulement **6 %** des entreprises du centre-ville ont une politique de télétravail à temps complet

Pour les **94 %** qui demandent à leurs employés d'être présents au bureau chaque semaine :

- **20 %** sont principalement au bureau
- **74 %** sont principalement en mode hybride
  - dont **52 %** imposent des journées déterminées de présence au bureau

Lorsque l'on questionne les entreprises sur ce qu'elles aimeraient mettre en place dans la prochaine année :

- **71 %** d'entre elles comptent adopter une politique de travail avec une présence obligatoire au bureau chaque semaine
- **29 %** opteront pour une politique hybride qui n'impose pas de journées déterminées de présence au bureau



# Les travailleurs qui viennent au centre-ville sont satisfaits



**68 %** des employés du centre-ville veulent être présents au bureau chaque semaine

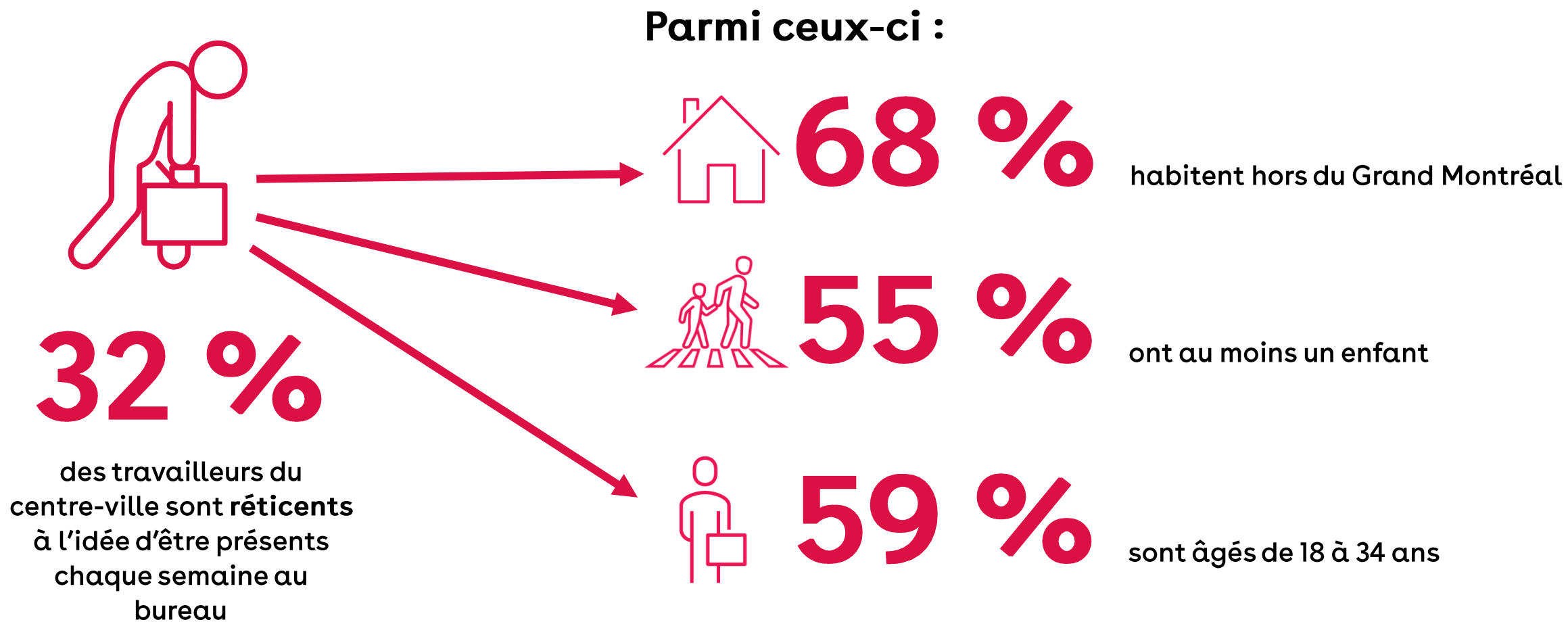
- Mais **30 %** d'entre eux préféreraient avoir de la flexibilité par rapport à leurs journées de travail en présentiel

Parmi ceux qui sont obligés de venir chaque semaine (avec une intensité variable), **86 %** se déclarent **satisfaits**.

Pour ceux qui viennent au **bureau à temps plein**, ils identifient les avantages suivants :

- Gagner en **productivité (89 %)**
- **Sociabiliser** avec leurs collègues (**84 %**)
- Développer leur **réseau professionnel (83 %)**
- Bénéficier du **soutien de leurs gestionnaires (81 %)**
- Atteindre plus rapidement leurs **objectifs de croissance au sein de l'organisation (79 %)**

# On peut caractériser le sous-ensemble des travailleurs plus réticents face au travail en présentiel





# Les stratégies optimales misent sur la flexibilité de l'horaire, la contribution au transport et l'organisation d'activités sociales

Pour la majorité des travailleurs, incluant les plus réticents à venir travailler au bureau, le **temps et les frais de déplacement** ainsi que la **perte de capacité de concilier la vie privée et la vie professionnelle** sont les principaux enjeux.

Les employeurs doivent ainsi envisager des **mesures d'accommodement** qui auront **un impact positif sur la perception des travailleurs**.

D'après notre analyse, **les actions que peuvent prendre les employeurs et qui influencent le plus les travailleurs sont :**



**LA FLEXIBILITÉ  
SUR  
L'HORAIRE**



**LA CONTRIBUTION  
AUX TITRES DE  
TRANSPORT EN  
COMMUN**



**LES  
ACTIVITÉS  
SOCIALES  
INFORMELLES**

## Les activités de collaboration et de formation sont celles qui ont le plus d'impact auprès des employés

Les entretiens qualitatifs menés auprès de dirigeants et dirigeantes d'entreprises du centre-ville confirment que l'organisation de **journées collaboratives ou de formations professionnelles en équipe encourage les travailleurs à venir sur leur lieu de travail.**

Les stratégies de retour en **présentiel** doivent **offrir de nouvelles activités propices à la collaboration, à la créativité et au développement de compétences.**

Ces moments formels et informels suscitent le **partage d'idées** et permettent aux travailleurs **de confronter leurs perspectives** pour **agir collectivement sur le développement et l'innovation en entreprise.**

On peut entretenir **l'engagement des travailleurs** en suscitant la participation de tous et toutes aux activités d'équipe et d'entreprise.





## Le prestige et l'offre du centre-ville encouragent la venue des travailleurs

Pour soutenir ces activités collaboratives et sociales, **les employeurs peuvent miser sur les avantages distinctifs du centre-ville de Montréal** (accessibilité en transport en commun, richesse de l'offre commerciale, alimentaire et culturelle et la qualité des lieux).

Les **jeunes travailleurs âgés de 18 à 34 ans** sont particulièrement sensibles aux rencontres formelles et informelles dans un **cadre de qualité** comme celui du centre-ville.

L'**accessibilité et la richesse commerciale du centre-ville** sont des facteurs positifs pour les résidents de Montréal (hors centre-ville) et de la Rive-Sud.

*PRESTIGE DU CENTRE-VILLE  
DE MONTRÉAL*



# 1

- ▶ **L'évolution et l'avenir des politiques de travail des entreprises du centre-ville de Montréal**



# Le mode hybride se généralise : la majorité des entreprises ont déjà une approche qui mise sur la présence au bureau chaque semaine



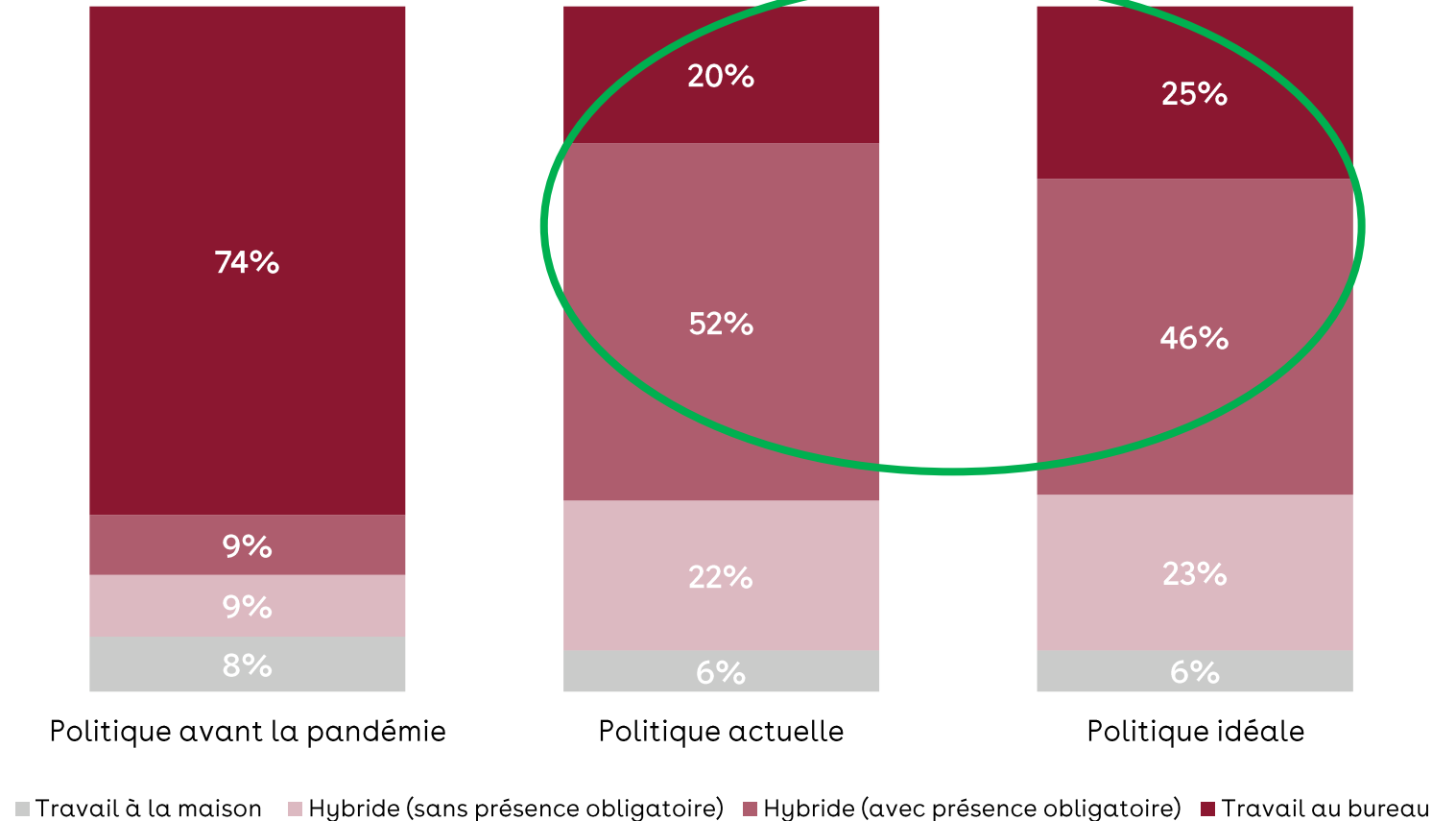
Avant la pandémie, la pratique du travail en présentiel était la norme pour près de 75 % des organisations.

Dans les entrevues menées auprès d'employeurs du centre-ville de Montréal, la majorité rapporte que le travail à distance était très limité et n'était autorisé que dans des situations exceptionnelles.

Les organisations considéraient souvent le télétravail comme étant incompatible avec leur culture d'entreprise et le regardaient avec méfiance.

Aujourd'hui, 94 % des entreprises du centre-ville accueillent les travailleurs sur leur lieu de travail et, parmi elles, 20 % optent pour le présentiel à temps plein. Inversement, seulement 6 % misent sur du télétravail à temps plein.

## Évolution du mode de travail (parmi les employeurs)



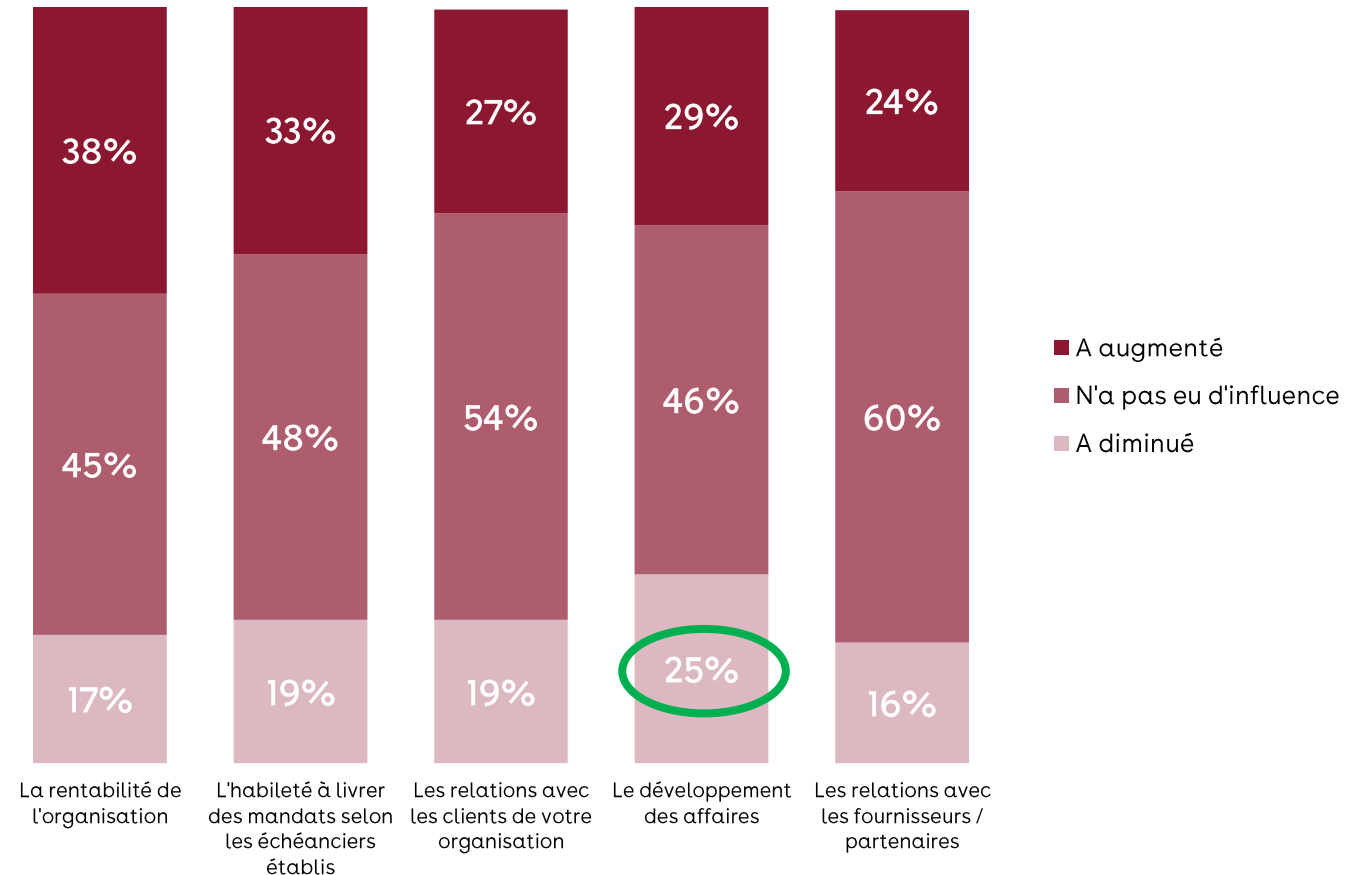
# Les entreprises s'adaptent, mais font face à des défis : un quart d'entre elles ont observé un recul du développement de leurs occasions d'affaires en revoyant leurs manières de travailler



Composée essentiellement d'entreprises issues des secteurs des services professionnels, professionnels et techniques (39 %), de la finance et des assurances (12 %) et d'administrations publiques (8 %), la base d'affaires du centre-ville à laquelle nous nous sommes adressées est une industrie de contacts dont le développement repose sur des interactions et des occasions de rencontres professionnelles.

Nous pouvons présumer que le recul qu'ont constaté les entreprises à l'égard du développement de leurs occasions d'affaires est une conséquence indirecte de l'arrêt soudain des interactions sociales et professionnelles survenu dans le sillon de la pandémie de la COVID-19.

## Performance de l'organisation en contexte de réorganisation du travail (parmi les employeurs ayant une politique différente d'avant la pandémie)



### Organisation du travail au centre-ville : Approches et incitatifs pour optimiser l'organisation du travail au profit de la productivité des entreprises – Rapport final

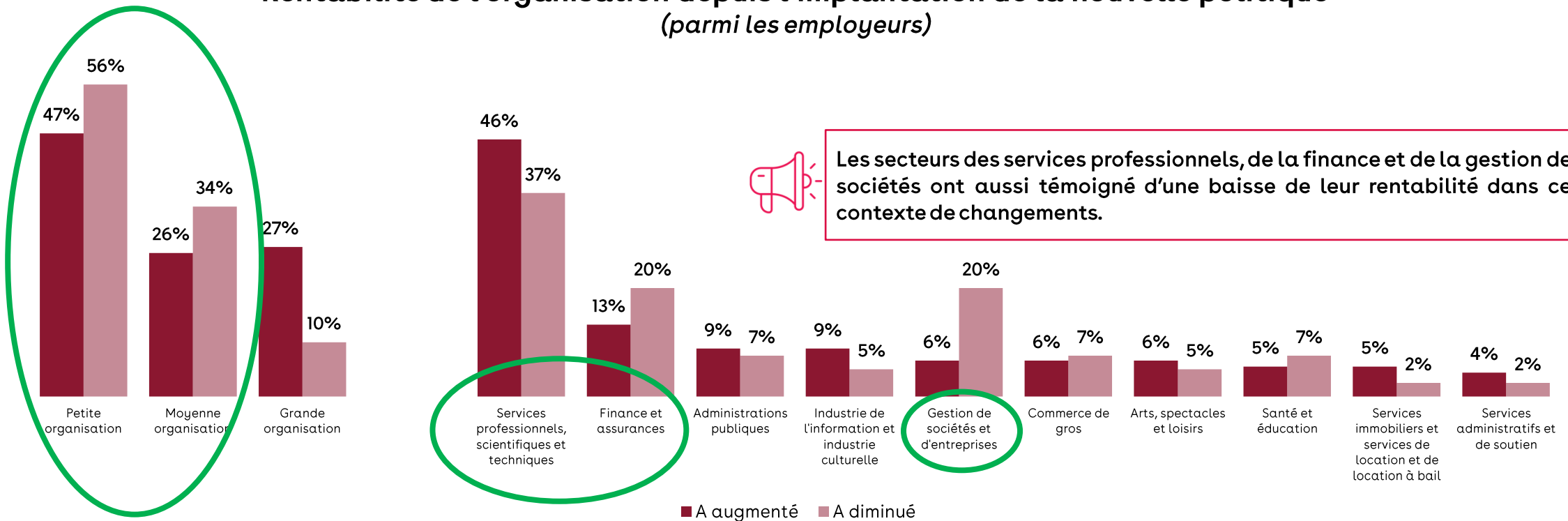
Q : Selon votre expérience, quels effets cette nouvelle politique de présence au bureau a-t-elle eus sur... N = 230. Les données des réponses « A augmenté un peu » et « A augmenté fortement » ont été agrégées sous l'appellation « A augmenté »; les données des réponses « A diminué un peu » et « A diminué fortement » ont été agrégées sous l'appellation « a diminué ».

# Parmi les entreprises qui ont perdu en rentabilité, 90 % sont des petites et moyennes entreprises (PME)



Parmi les entreprises qui ont perdu en rentabilité dans le contexte de la réorganisation du travail, la majorité (90 %) est des petites (56 %) et moyennes (34 %) entreprises. Les secteurs des services professionnels, de la finance et de la gestion de sociétés ont aussi témoigné d'une baisse de leur rentabilité dans ce contexte de changements.

## Rentabilité de l'organisation depuis l'implantation de la nouvelle politique (parmi les employeurs)

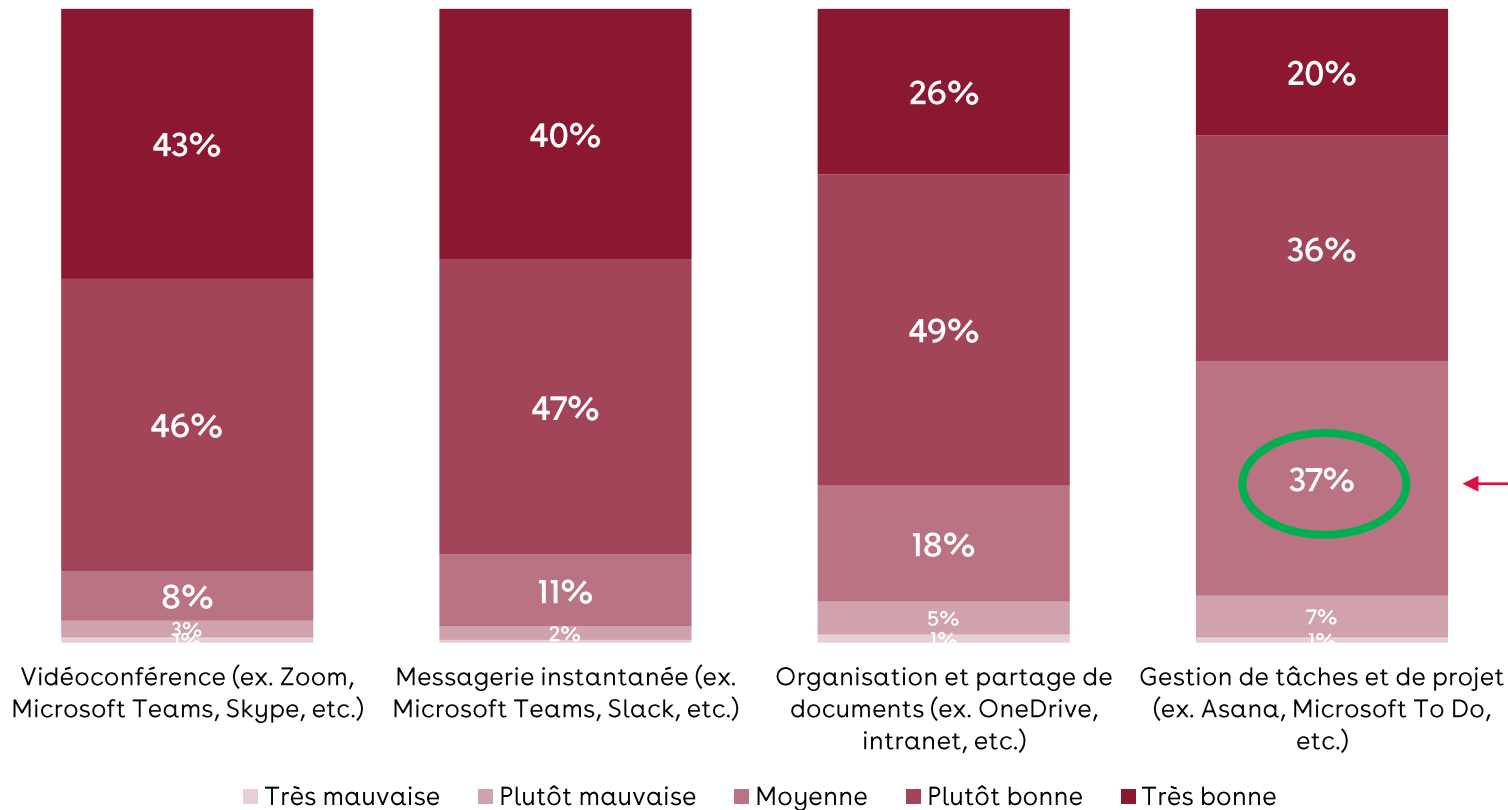


Les secteurs des services professionnels, de la finance et de la gestion de sociétés ont aussi témoigné d'une baisse de leur rentabilité dans ce contexte de changements.



# Les entreprises ont réussi à adapter leurs outils de travail, mais la gestion de tâches liée à la productivité s'est avérée plus complexe

## Performance des outils de travail dans un contexte de travail hybride ou à distance (parmi les employeurs actuellement en mode hybride ou en télétravail)



De tous les outils de travail utilisés à distance, c'est celui qui sert le plus à la productivité des employés et entre équipes qui performe le moins. C'est particulièrement le cas pour les petites et moyennes entreprises, comme le révèlent nos consultations.

# **En résumé : le point d'équilibre sur le plan de la présence au centre-ville n'est pas encore atteint**

## **Les employeurs et travailleurs ont adapté leurs manières de communiquer et de travailler ensemble**

- Depuis trois ans, d'importants changements sont survenus dans la vie des travailleurs : **89 %** d'entre eux ont désormais un espace de travail adapté à la maison, ce qui illustre l'évolution importante des modes de travail et l'adaptabilité des travailleurs.
- Du côté des entreprises, et surtout celles de petites et moyennes envergures (**90 %**), ces changements ont occasionné d'importants défis organisationnels et de communication. En plus de devoir adapter leurs manières de communiquer pour travailler efficacement entre les équipes, les entreprises ont dû revoir leurs stratégies d'affaires : **25 %** des entreprises ont observé un **recul du développement de leurs occasions d'affaires** et les secteurs des services professionnels, de la finance et de la gestion de sociétés sont ceux qui ont le plus **perdu en rentabilité**.

## **Les entreprises exercent leur droit de gestion en privilégiant des politiques de travail avec un niveau modulable de présences obligatoires au bureau**

- Actuellement, **94 %** des entreprises du centre-ville accueillent leurs employés au bureau et seulement **6 % offrent le télétravail à temps complet**.
- Malgré tout, le **point d'équilibre optimal** en matière d'achalandage des travailleurs au centre-ville n'est pas atteint. Pour y parvenir, les entreprises seront amenées à faire preuve d'autant de **souplesse** que de **leadership** pour convaincre les travailleurs réticents à se **réapproprier leurs établissements au centre-ville**.



# 2

## Les préférences des travailleurs du centre-ville de Montréal

# Les entreprises veulent une présence flexible des travailleurs au bureau

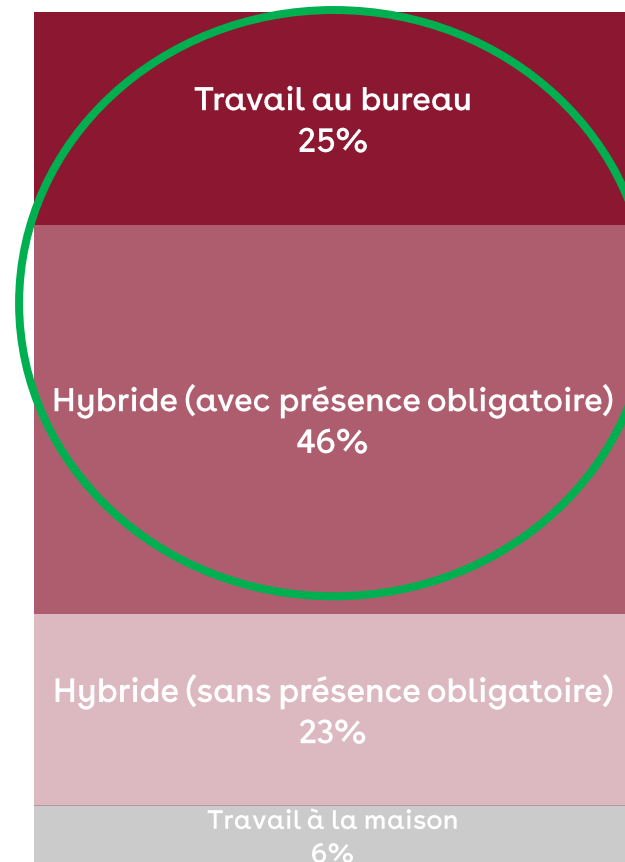
## Les intentions des entreprises en termes de politique de travail



Actuellement, la majorité des entreprises du centre-ville (94 %) demandent à leurs employés de travailler au bureau chaque semaine.

Lorsque l'on questionne les entreprises sur les intentions au cours de la prochaine année, 71 % d'entre elles comptent exercer leur droit de gestion en adoptant des politiques de travail avec un niveau modulable de présence obligatoire au bureau. Près du quart (23 %) opéreraient plutôt pour un mode hybride de travail qui n'impose pas de présence obligatoire au bureau et seuls 6 % d'entre elles envisagent d'imposer du télétravail à temps complet à leurs employés.

En contexte de pénurie de main-d'œuvre, la réorganisation du travail demeure ainsi un défi de leadership pour les entreprises qui souhaitent entretenir une culture d'entreprise collaborative et concurrentielle capable de susciter l'engagement des travailleurs.



Employeurs

**71 %**  
des entreprises  
préféreraient une  
politique de  
travail qui  
implique une  
présence au  
bureau



# Les travailleurs désirent bénéficier de politiques de travail flexible à l'égard de la présence au bureau

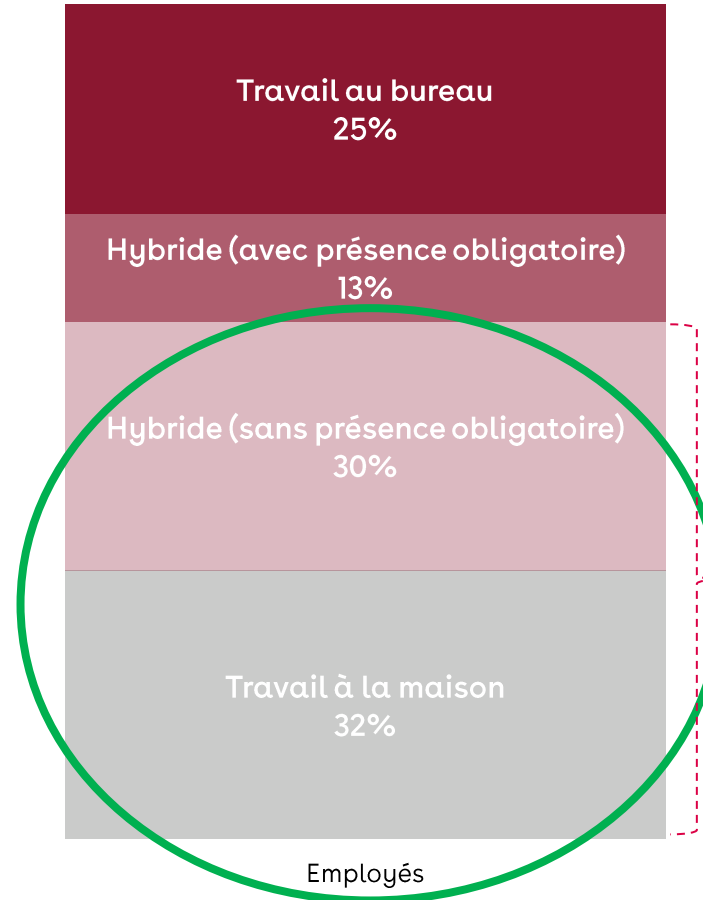
## La politique de travail idéale des employés



En parallèle, 38 % des employés sondés sont ouverts à une politique de travail qui mise sur un certain nombre de jours de présence obligatoire, mais 62 % préféreraient une politique de travail complètement flexible, qui ne leur imposerait pas d'être au bureau lors de journées déterminées par leur gestionnaire.

En effet, et comme constaté dans le cadre de nos entretiens qualitatifs, les travailleurs qui se rendent sur leur lieu de travail souhaitent bien souvent pouvoir le faire lorsqu'un évènement les y amène.

Qu'ils s'agissent de moments formels ou informels, les travailleurs qui ne souhaitent pas bénéficier d'une politique de travail avec obligation de présence seront encouragés à venir au bureau par l'organisation d'activités desquelles ils peuvent retirer des avantages professionnels ou une satisfaction sociale.



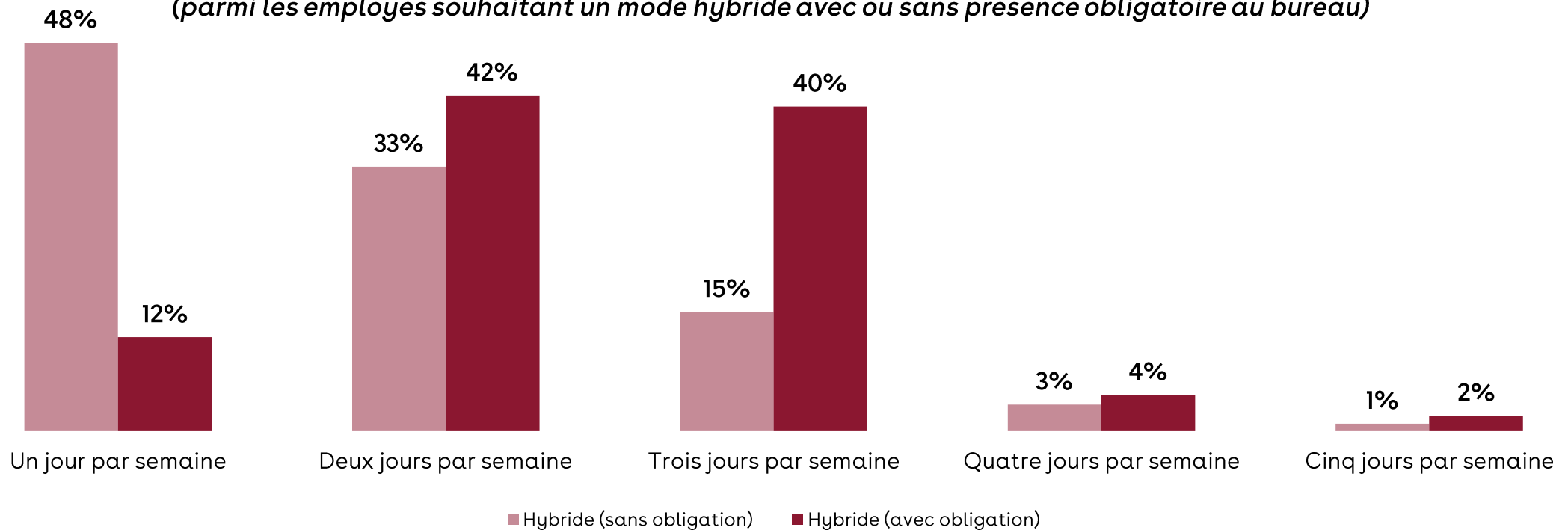
**62 %**  
des employés  
préféreraient une  
politique de  
travail qui ne leur  
impose pas de  
présence  
obligatoire au  
bureau

# La fréquence idéale de travail au bureau pour les employés est de 2 à 3 jours



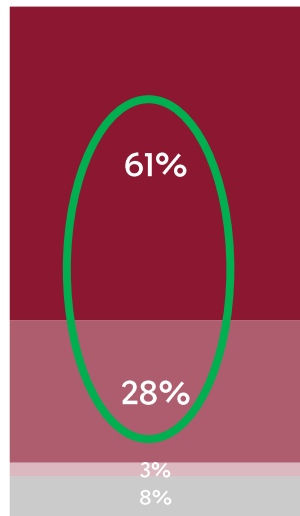
La notion d'obligation est un frein pour plusieurs employés : pour 45 % des employeurs, une politique de travail qui mise sur 2 à 3 jours de présences obligatoires est idéale. Cependant, certains employeurs interrogés en entrevue ont mentionné que la notion d'obligation semblait rendre les employés réfractaires au travail en présentiel, tandis qu'en leur laissant le choix, ceux-ci seraient plus volontaires.

**Préférence du nombre de jours au bureau, selon le mode de travail idéal**  
(*parmi les employés souhaitant un mode hybride avec ou sans présence obligatoire au bureau*)

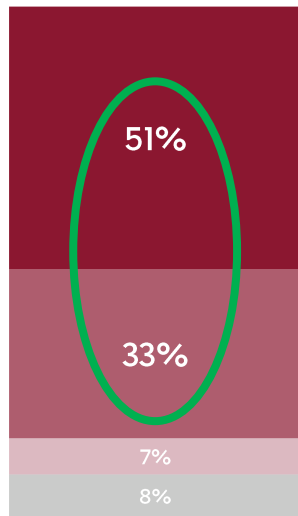


# Les gains de productivité, l'aspect social et le développement des compétences professionnelles sont les éléments qui motivent le plus les employés à vouloir travailler en présentiel à temps plein

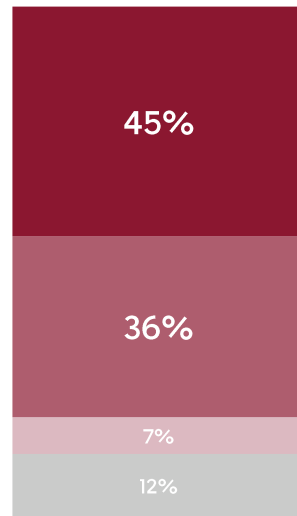
## Raisons pour lesquelles le travail en présentiel est un mode optimal (parmi les employés ayant sélectionné le travail en présentiel à temps plein comme mode optimal)



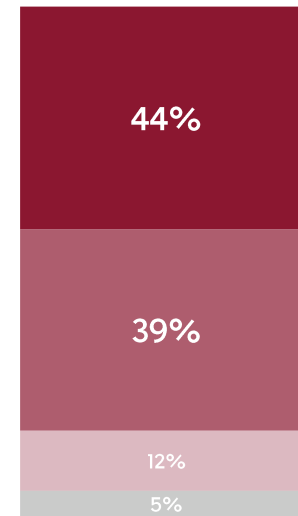
parce que je suis plus productif au bureau.



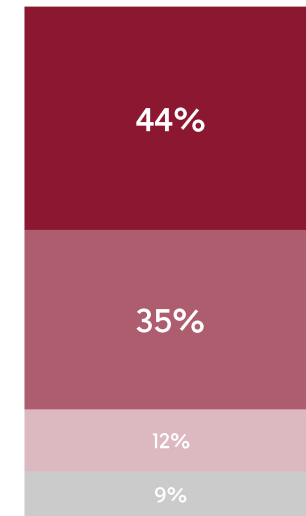
pour socialiser avec mes collègues de travail.



pour bénéficier du soutien de mes gestionnaires.



pour développer mon réseau professionnel.



parce que cela me permet d'atteindre plus rapidement mes objectifs de croissance au sein de l'organisation.

■ Pas du tout d'accord ■ Plutôt en désaccord ■ Plutôt d'accord ■ Tout à fait d'accord

# En résumé : les travailleurs perçoivent les avantages professionnels et sociaux que procure le travail en présentiel

## La satisfaction des travailleurs en présentiel à l'égard des avantages professionnels et sociaux

- Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes intéressés aux **intentions des travailleurs à l'égard de la politique de travail qui leur conviendrait le mieux**.
- Leurs préférences sont influencées par des **caractéristiques propres au travailleur** et se déclinent en deux réalités distinctes : leur **réalité personnelle** (âge, lieu de vie, situation familiale, etc.) et leur **réalité professionnelle** (tâches quotidiennes, poste, secteurs d'activités, etc.).
- Ainsi, **68 %** des travailleurs du centre-ville se disent plus ouverts à travailler sur leur lieu de travail. Parmi eux, **38 %** perçoivent favorablement accepteraient une politique de travail avec présence obligatoire et **30 %** préféreraient un mode hybride de travail flexible qui n'implique pas de **jours obligatoires de présence au bureau**.
- Pour les personnes qui travaillent majoritairement au bureau, leur niveau de satisfaction est élevé (**86 %**).
- Cette majorité de travailleurs souligne les avantages professionnels que procurent le travail au bureau, entourés de collègues et de mentors inspirants : **89 %** indiquent qu'être au bureau tous les jours leur permettrait d'être plus productifs, de socialiser avec leurs collègues de travail (**84 %**), de développer leur réseau professionnel (**83 %**), de bénéficier plus facilement du soutien de leurs gestionnaires (**81 %**) ou encore d'atteindre plus rapidement leurs objectifs de croissance au sein de l'organisation (**79 %**).





# 3

**Les perceptions à l'égard du retour au bureau, selon le profil des travailleurs du centre-ville de Montréal**

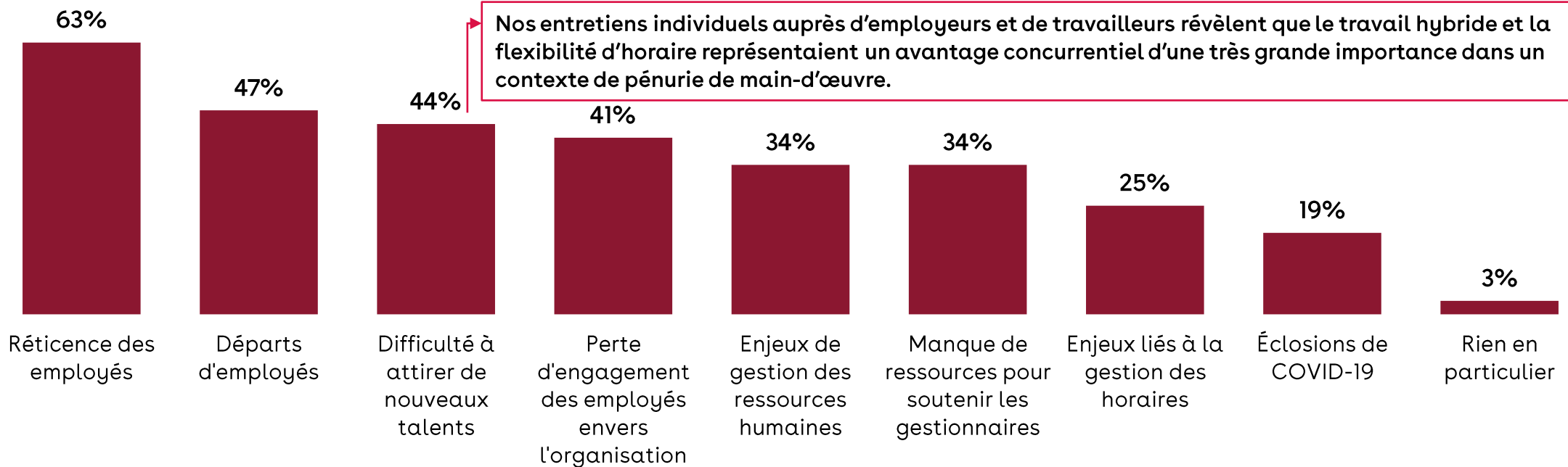
# La majorité des employeurs s'inquiètent de la réticence des employés face à un retour plus intensif au bureau



Près de la moitié des employeurs (47 %) expriment des inquiétudes quant aux possibles départs d'employés s'ils imposaient un retour en présentiel plus marqué.

## Risques liés aux ressources humaines en conséquence d'un retour en présentiel plus marqué

(parmi les employeurs convoitant une politique de travail hybride ou en présentiel)

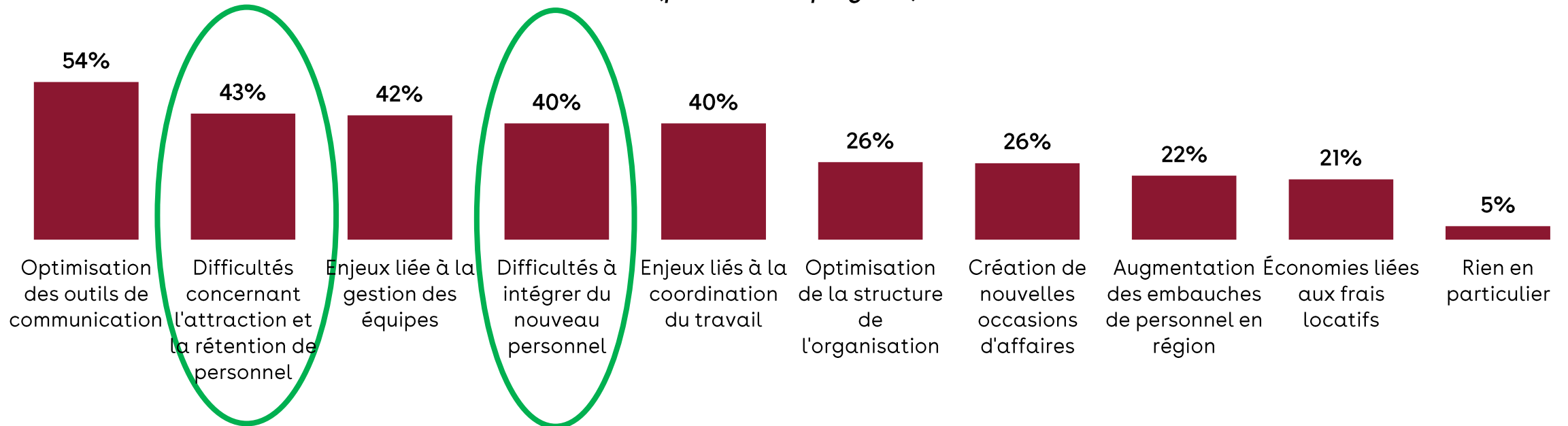


# La pandémie a accentué les défis de gestion de la main-d'œuvre



La dynamique de volatilité de la main-d'œuvre propre au marché du travail québécois s'observe aussi au centre-ville de Montréal : **25 %** des employés ont changé d'emploi depuis le début de la pandémie. Cette proportion est encore plus élevée auprès des jeunes de 18 à 34 ans (**42 %**) et des personnes de 35 à 44 ans (**29 %**).

## Impacts de la pandémie sur l'organisation du travail (parmi les employeurs)

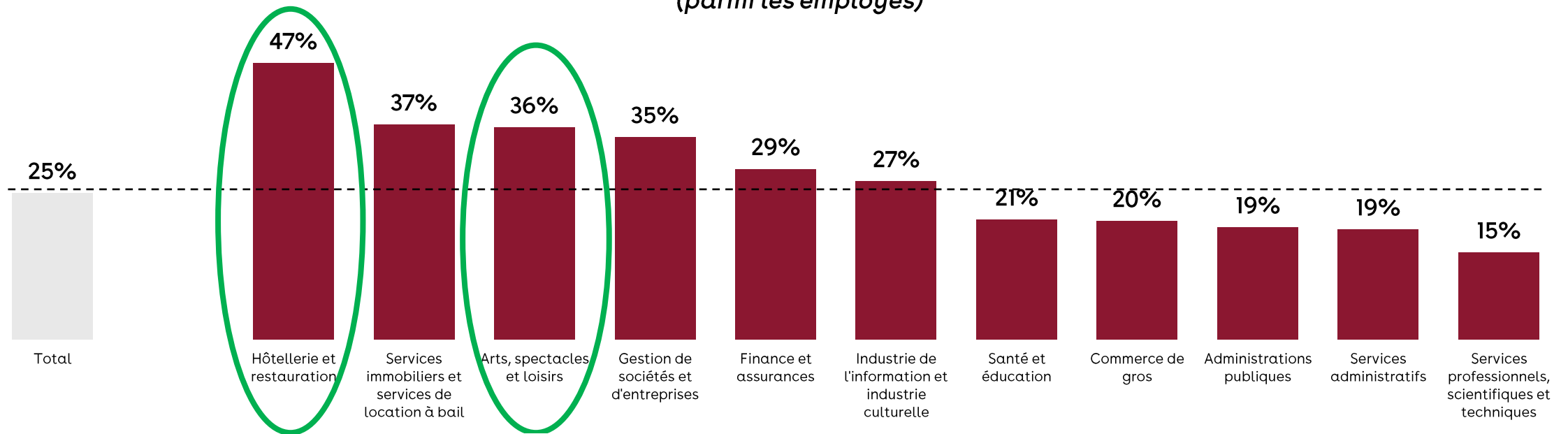


# Les secteurs ayant subi le plus haut taux de roulement d'employés sont aussi ceux qui ont été les plus touchés par la pandémie et par l'imposition de mesures sanitaires



Les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration, des arts, des spectacles et des loisirs ont subi les effets négatifs des mesures de confinement, entraînant des pertes d'emplois et des changements professionnels forcés pour de nombreuses personnes.

## Employés ayant changé d'emploi depuis le début de la pandémie, par secteur d'activités (parmi les employés)

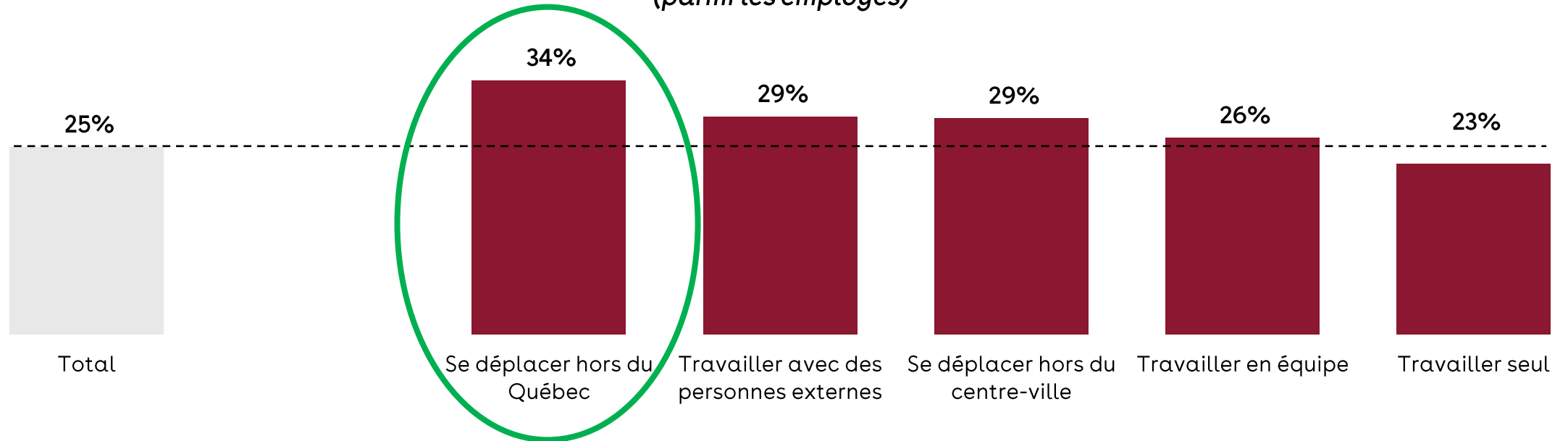


# Les travailleurs qui voyagent à l'extérieur du Québec sont plus nombreux à avoir changé d'emploi depuis le début de la pandémie



En raison des restrictions de voyage, les travailleurs ayant des emplois nécessitant des déplacements à l'extérieur de la province se sont heurtés à des difficultés accrues durant la pandémie, les poussant à chercher de nouvelles perspectives de carrière.

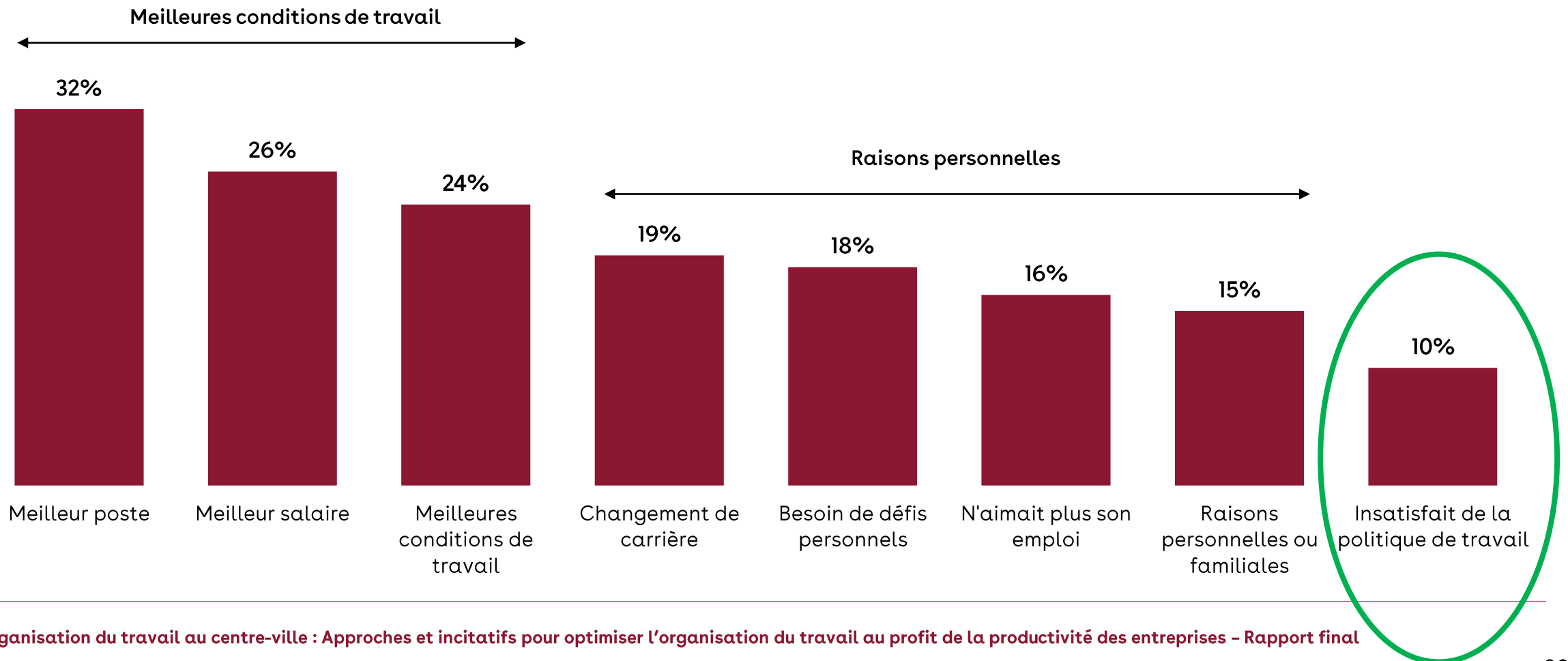
## Employés ayant changé d'emploi depuis le début de la pandémie, selon la nature des tâches (parmi les employés)





# Pour les employés qui ont changé d'emploi dans les derniers mois, seuls 10 % invoquent la politique de travail comme facteur ayant motivé leur décision

## Raisons ayant portées les employés à changer d'emploi (parmi les employés)



Organisation du travail au centre-ville : Approches et incitatifs pour optimiser l'organisation du travail au profit de la productivité des entreprises - Rapport final

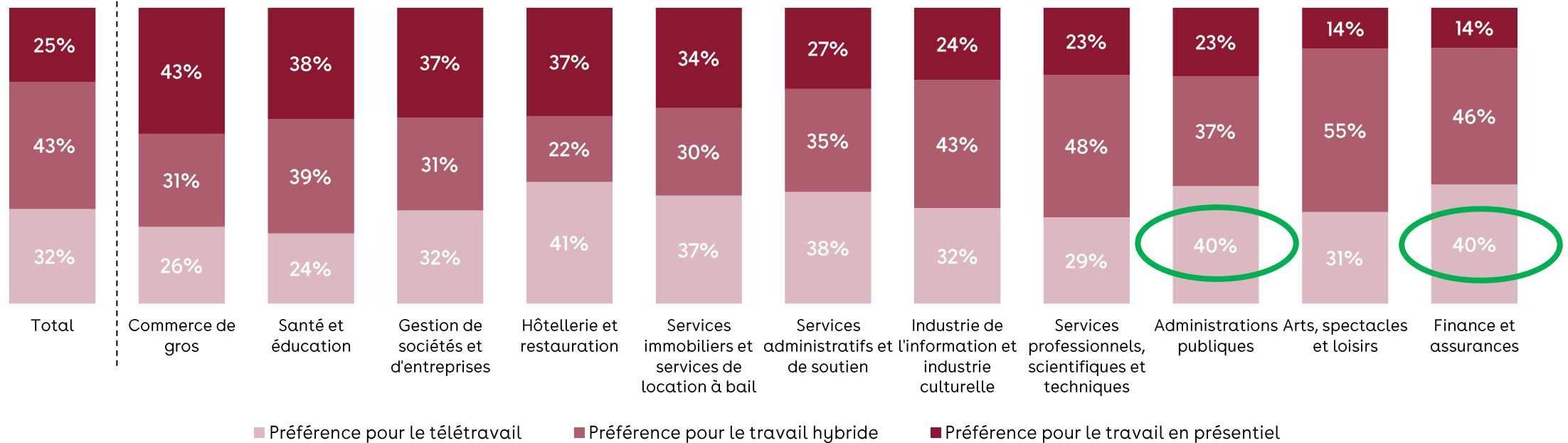
Q : Depuis le début de la pandémie, avez-vous changé d'organisation? N = 750; Pour quelle(s) raison(s) avez-vous changé d'organisation? N = 201

# Les secteurs qui emploient le plus de travailleurs au centre-ville de Montréal sont ceux où la propension au télétravail est la plus forte



En finance, les emplois de centre d'appel et de service à la clientèle se font plus à distance. Toutefois, les employés professionnels qui doivent rencontrer des clients ou effectuer certaines tâches en présentiel ont déjà une prédisposition à être plus présents au bureau. Afin d'encourager un retour généralisé au centre-ville de Montréal, il sera important de sensibiliser les secteurs de la finance et des assurances, des arts et des loisirs ainsi que celui des administrations publiques.

## Politique de travail idéale, par secteur d'activités (parmi les employés occupant un emploi de bureau)

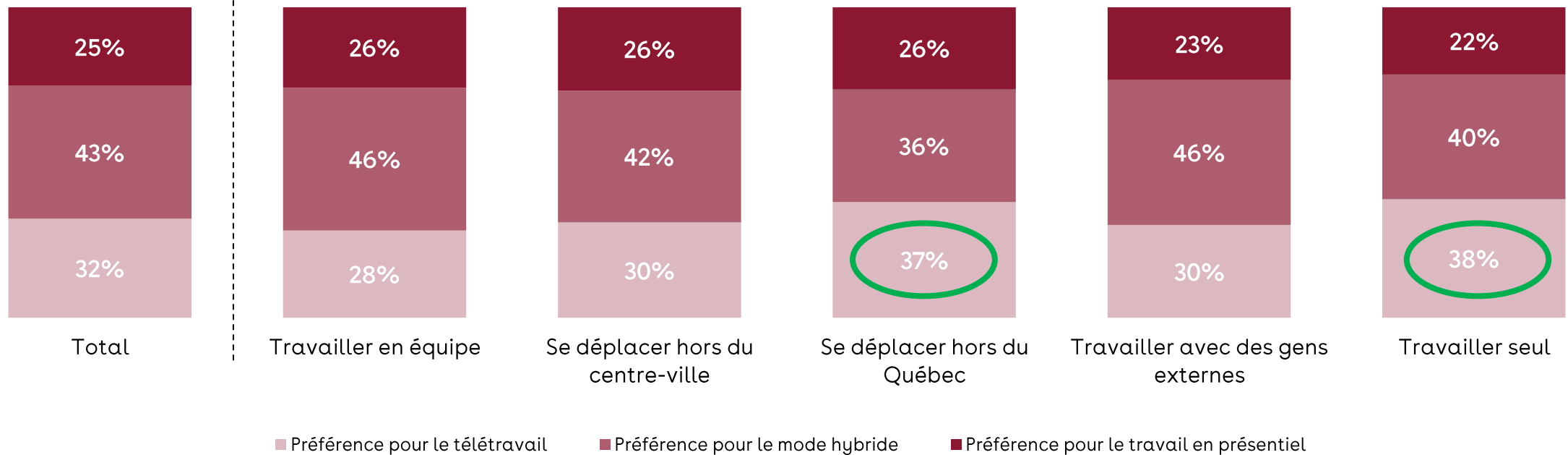


# Les employés qui sont tenus de se déplacer hors du Québec ou de travailler seuls sont plus nombreux à vouloir bénéficier de moments en télétravail

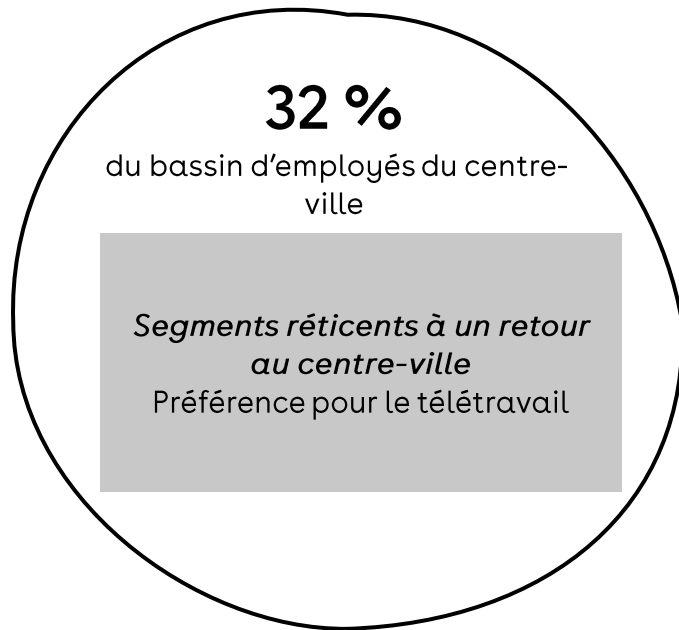


Les employés qui ont tendance à travailler seuls ou à se déplacer fréquemment hors du Québec sont plus enclins à opter pour une politique de télétravail à temps plein. Les gestionnaires qui souhaitent encourager leurs équipes à travailler en présentiel au bureau devront les sensibiliser en fonction de la nature de leurs tâches.

## Politique de travail idéale selon la nature des tâches des employés (% Fréquemment et % Toujours, parmi les employés)



# Les travailleurs du centre-ville de Montréal peuvent ainsi être divisés en trois segments distincts selon leurs préférences en termes de modes de travail



Ces employés sont les plus difficiles à convaincre de venir travailler au bureau. Pour les employeurs, il s'agira de faire preuve de souplesse et d'investir dans des mesures qui renforcent la valeur ajoutée du travail en présentiel, pour inverser la tendance.



Ces employés représentent un segment prioritaire pour assurer la relance du centre-ville. Pour les employeurs qui souhaitent les encourager à venir au bureau, le développement professionnel et les occasions d'affaires qui s'y opèrent sont des bons arguments.



Ces employés ont le potentiel d'agir comme leaders positifs auprès de leurs pairs. Pour les employeurs, très peu de ressources sont nécessaires pour accroître leur présence au centre-ville. Il suffit de cultiver les avantages qu'offre le centre-ville comme lieu de travail.

# En résumé : les entreprises devront déployer plus d'efforts ou s'adapter aux travailleurs réticents à un retour plus marqué au centre-ville

## Les entreprises sont intimidées par la pénurie de main-d'œuvre

- On l'a vu, plusieurs employés demeurent réticents par rapport à un retour plus marqué au centre-ville. **Un tiers des travailleurs demeure réticent à venir travailler sur leur lieu de travail**, et ils sont **32 % à indiquer** que leur politique de travail idéale demeure le télétravail à temps complet.
- Cette tendance inquiète les employeurs (**63 %**) qui sont conscients de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée à l'échelle de la province. Ils craignent : **le départ des employés réticents (47 %)**, la difficulté à **attirer de nouveaux talents (44 %)** ou encore la **perte d'engagement des employés envers l'organisation (41 %)**.
- **Les employés les plus réticents** à l'idée d'un retour plus marqué au bureau ont certains points en commun :
  - Parmi les travailleurs amenés à se déplacer hors du Québec, **37 %** sont réticents
  - S'ils travaillent seuls, **38 %** sont réticents
  - S'ils ont une famille, **55 %** sont réticents
  - Ceux qui ont entre 18 et 34 ans sont réticents à **59 %**
  - S'ils habitent hors de la CMM, ils sont **68 %** à être réticents
- Pourtant, lorsque nous avons demandé les raisons des changements de poste depuis la pandémie, **seulement 10 %** ont invoqué une insatisfaction quant à la politique de travail.





# 4 ▶ Les principales mesures à prioriser pour renforcer la valeur ajoutée de la présence au travail

# La vitalité du centre-ville est l'alliée des entreprises qui souhaitent concrétiser le retour de leurs employés au bureau

Le centre-ville de Montréal : cœur de la vitalité économique de la région métropolitaine de Montréal et lieu culturel, gastronomique et vivant de choix pour toutes les clientèles

## *Un centre décisionnel de calibre international*

- Le centre-ville regroupe une **concentration d'entreprises** et demeure le **premier pôle d'emplois à forte valeur ajoutée** de la région métropolitaine : on compte plus de **11 000 entreprises** et **26 sièges sociaux d'entreprises** générant des revenus de plus de 1 milliard de dollars. On y retrouve également plus de **700 filiales d'entreprises étrangères**.

## *Un espace de savoir et de recherche*

- Le centre-ville constitue ainsi un **haut lieu de savoir et de recherche** grâce aux sept grands établissements universitaires et d'enseignement supérieur qui y sont établis. Avant la pandémie, il accueillait quelque **123 000 étudiants**, dont 30 000 en provenance de l'étranger.



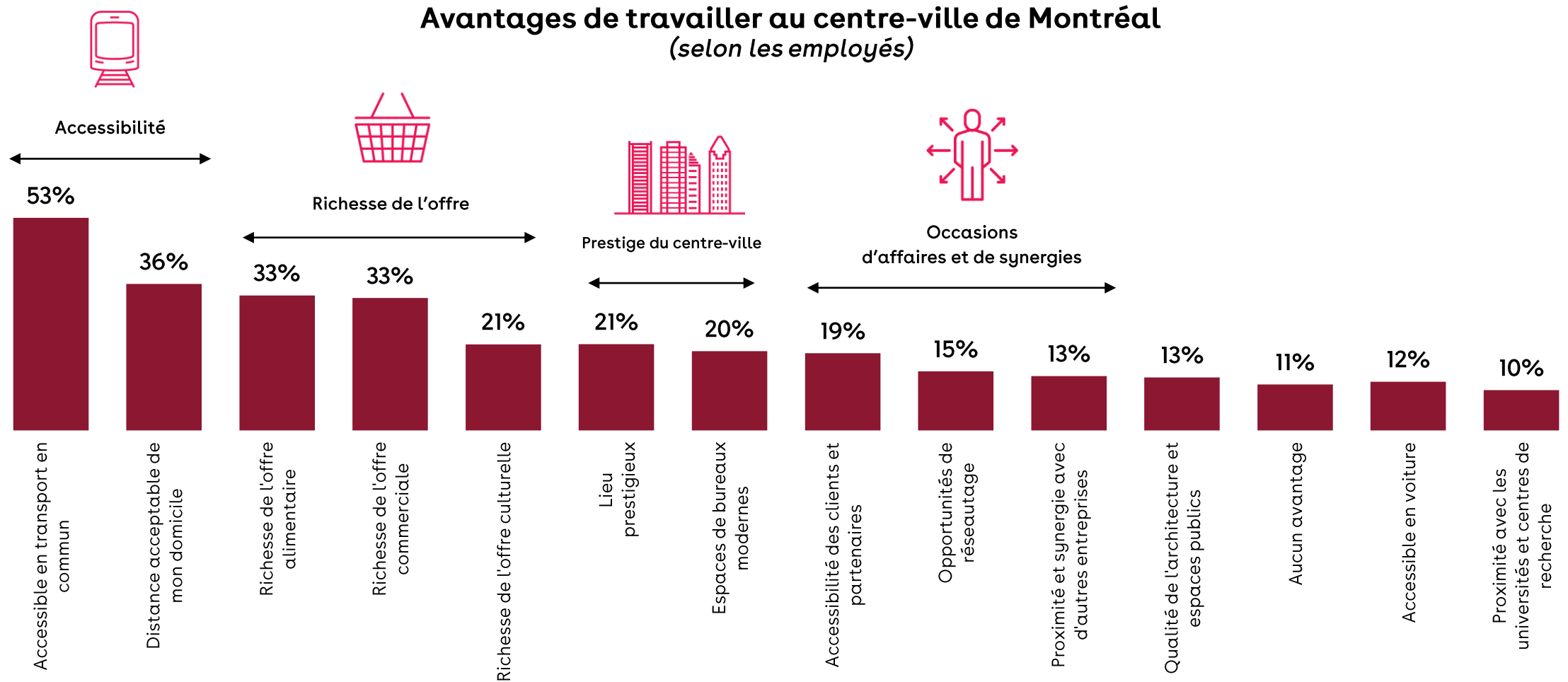
## *Une destination culturelle, gastronomique et touristique*

- Le centre-ville est un **lieu d'effervescence culturelle proposant une programmation exceptionnelle tout au long de l'année** : la population et les visiteurs bénéficient, par exemple, du Quartier des spectacles qui vibre toute l'année et de la rue Sainte-Catherine, la plus longue artère commerciale du pays.
- Le centre-ville dispose d'une **offre gastronomique exceptionnelle** contribuant au rayonnement de la métropole.
- Le centre-ville figure parmi les premiers lieux visités de la métropole. Il accueille ainsi près de **11,1 millions de touristes chaque année**.

## *La zone la mieux desservie par le transport collectif*

- Le centre-ville est la **zone la mieux desservie en transport collectif et routier** de la métropole, avec trois lignes de métro de la STM, le REM, un réseau de trains de banlieue, une gare de trains longue distance et d'autobus interurbains, de multiples points d'ancrage pour vélos partagés avec des pistes cyclables, dont le Réseau express vélo (REV), des accès directs aux lieux autoroutiers du Québec, de l'Ontario et des États-Unis.

# Les gestionnaires doivent miser sur les attraits du centre-ville : accessibilité, offre commerciale, prestige et potentiel d'affaires



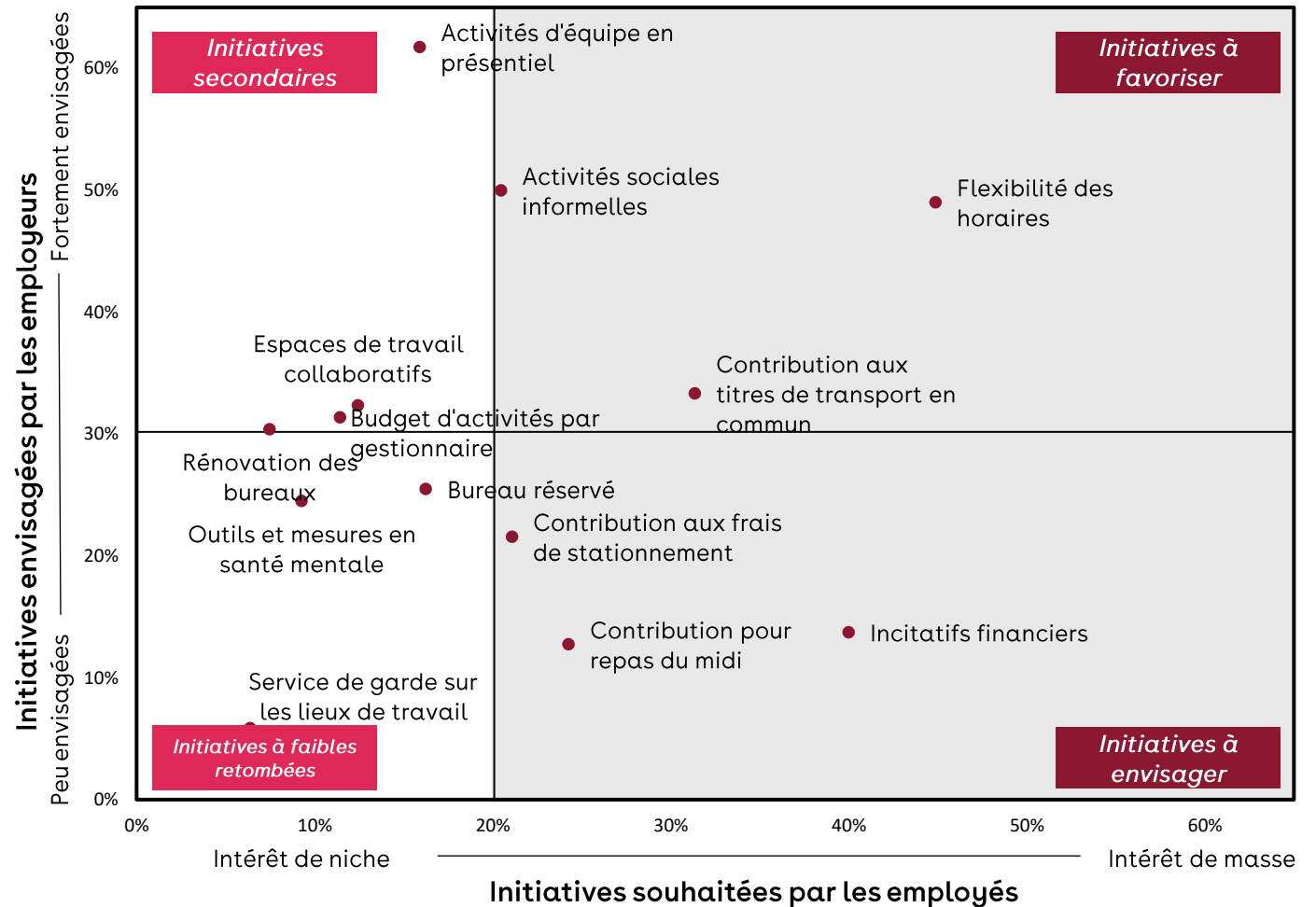
# Les initiatives que les gestionnaires devraient favoriser se déclinent en quatre groupes

## Matrice d'intérêt pour les initiatives : Employés/Employeurs (parmi ceux qui souhaitent un mode hybride ou en présentiel)

Initiatives envisagées par les employeurs	Fortement envisagées	<p><b>Initiatives secondaires</b></p> <p>Initiatives hautement envisagées par les employeurs, mais qui ne rejoignent qu'une faible proportion d'employés.</p> <p><small>Moyenne auprès des employeurs</small></p>	<p><b>Initiatives à favoriser</b></p> <p>Initiatives qui sont fortement envisagées par les employeurs et qui ont le potentiel d'attirer une grande masse d'employés au centre-ville sur une base plus régulière.</p>	
	Peu envisagées	<p><b>Initiatives à faibles retombées</b></p> <p>Initiatives peu envisagées par les employeurs, et qui rejoignent peu les préférences des employés.</p> <p><small>Moyenne auprès des employés</small></p>	<p><b>Initiatives à envisager</b></p> <p>Initiatives qui génèrent un grand intérêt auprès des employés à travailler au centre-ville sur une base plus régulière, mais qui sont peu envisagées par les employeurs.</p>	
		Intérêt de niche	<b>Initiatives souhaitées par les employés</b>	Intérêt de masse

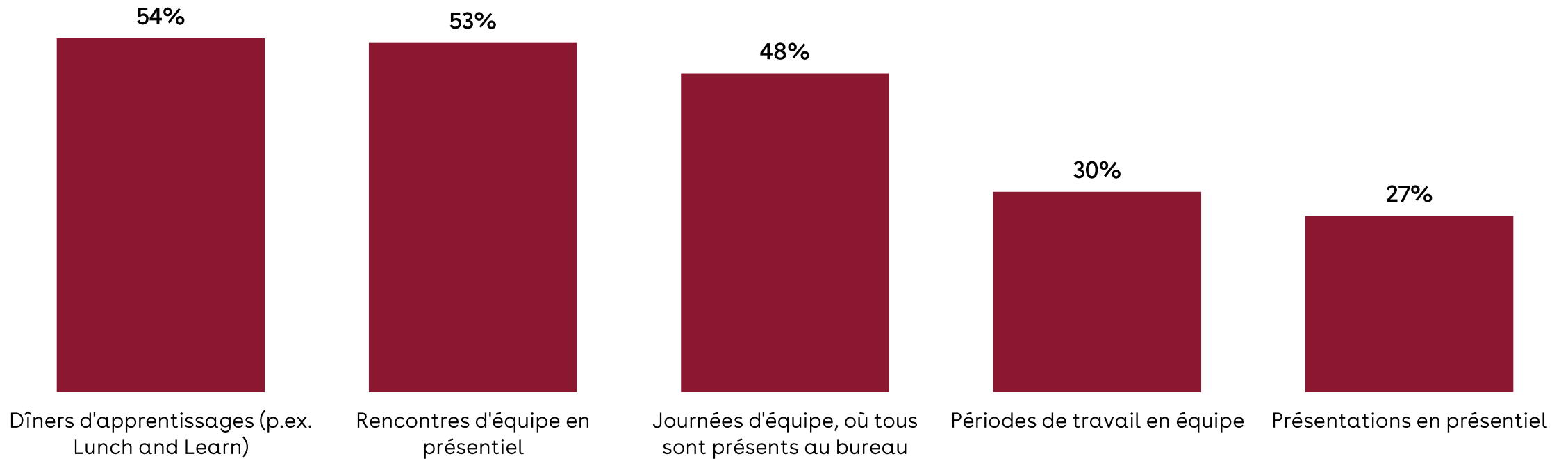
# Pour convaincre les employés réticents à un retour plus intensif au centre-ville, les gestionnaires doivent adapter leurs stratégies

## Matrice d'intérêt pour les initiatives : Employés/Employeurs (parmi ceux qui souhaitent un mode hybride ou en présentiel)



# Les employés sont intéressés par des activités d'équipe permettant de se réunir en groupe et d'échanger avec les autres

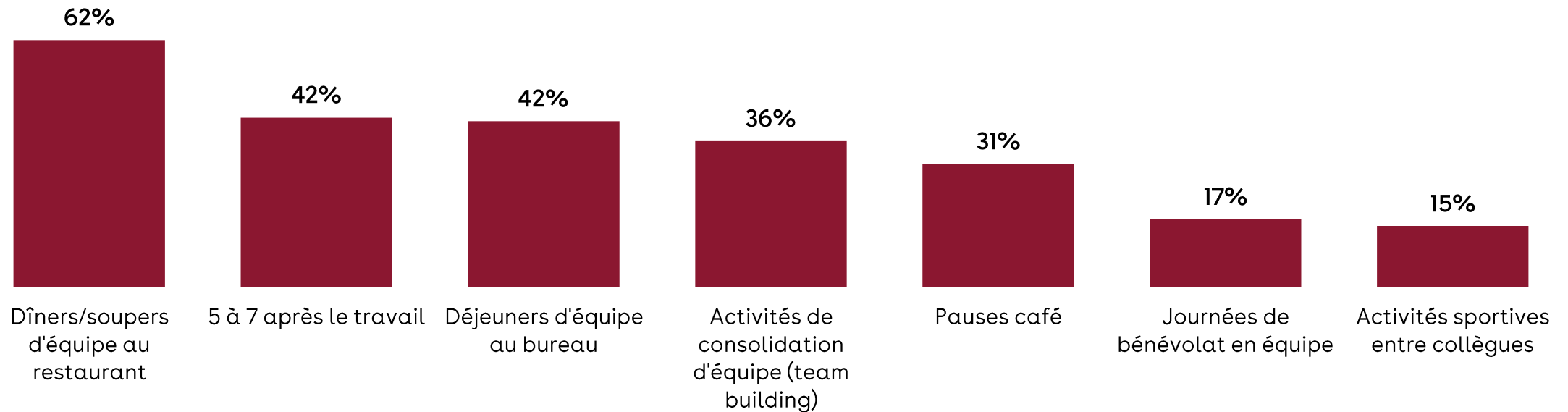
## Intérêt pour différentes activités d'équipe en présentiel (parmi les employés souhaitant des activités d'équipe en présentiel)





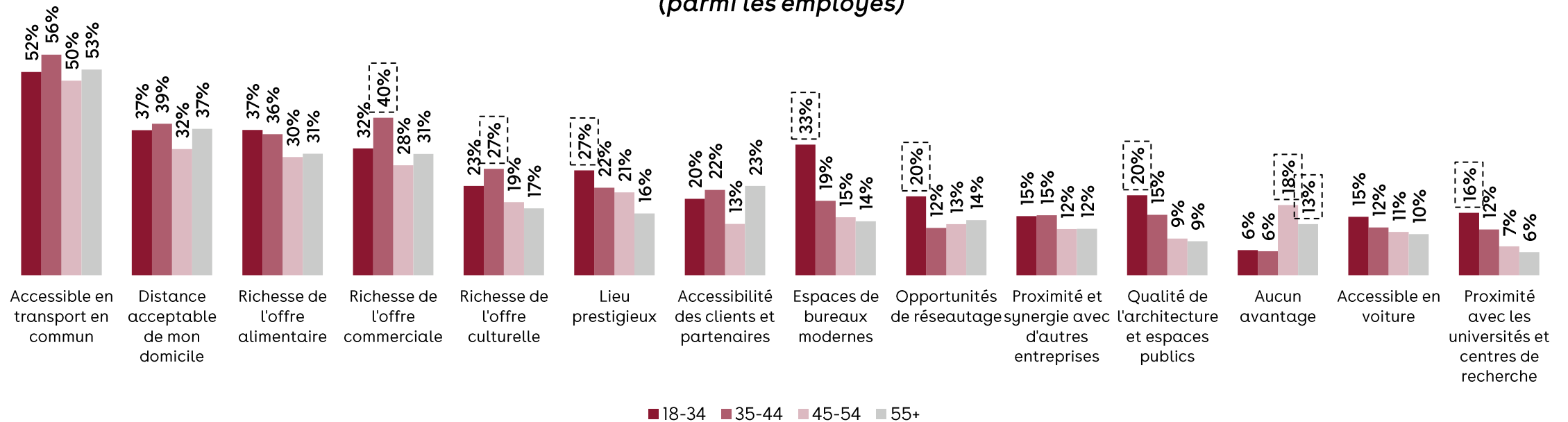
# Ainsi, les employeurs ont tout intérêt à proposer des activités qui permettent aux travailleurs de renouer avec leurs collègues

## Intérêt pour différentes activités sociales informelles (parmi les employés souhaitant des activités sociales informelles)



# Les jeunes travailleurs sont davantage sensibles à la qualité de l'offre commerciale, des espaces à bureaux et de l'architecture au centre-ville

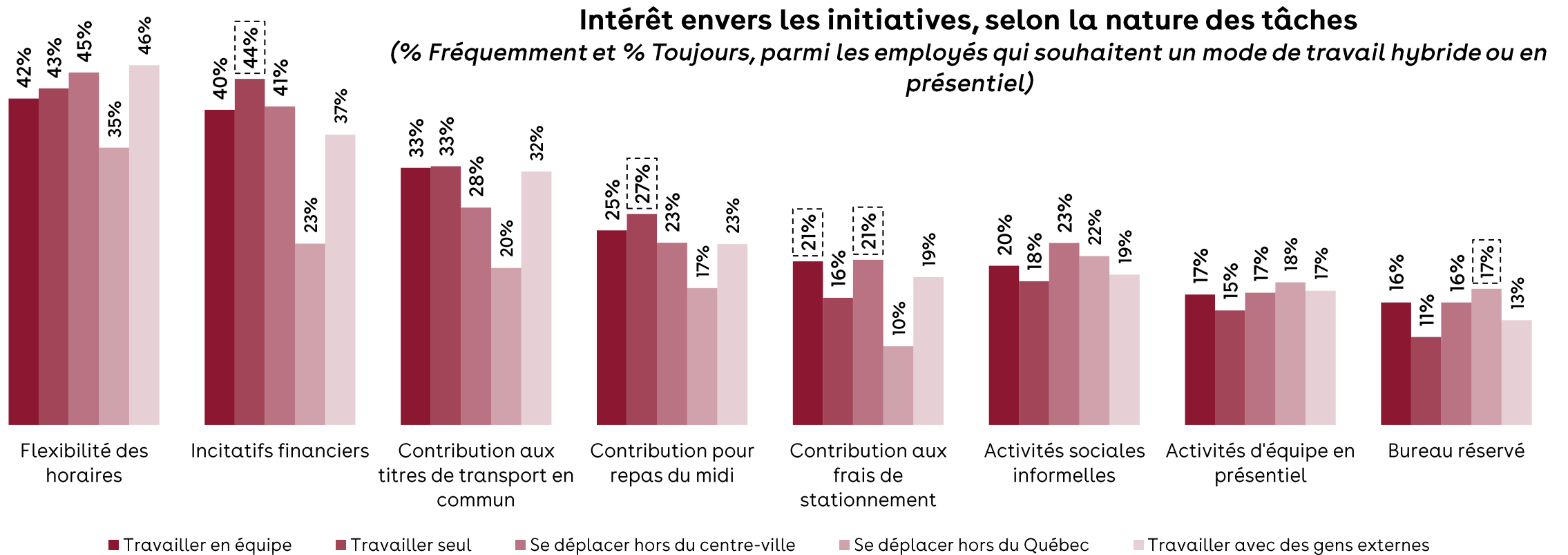
## Avantages de travailler au centre-ville de Montréal, selon l'âge des employés (parmi les employés)



# Les employeurs peuvent créer un panier d'incitatifs sur mesure pour leurs employés



Les personnes qui travaillent avec des clients ou fournisseurs externes seront plus sensibles à bénéficier d'une flexibilité sur l'horaire, tandis que ceux qui sont amenés à se déplacer hors du centre-ville aimeraient recevoir une contribution pour les repas du midi et pour les frais de stationnement.

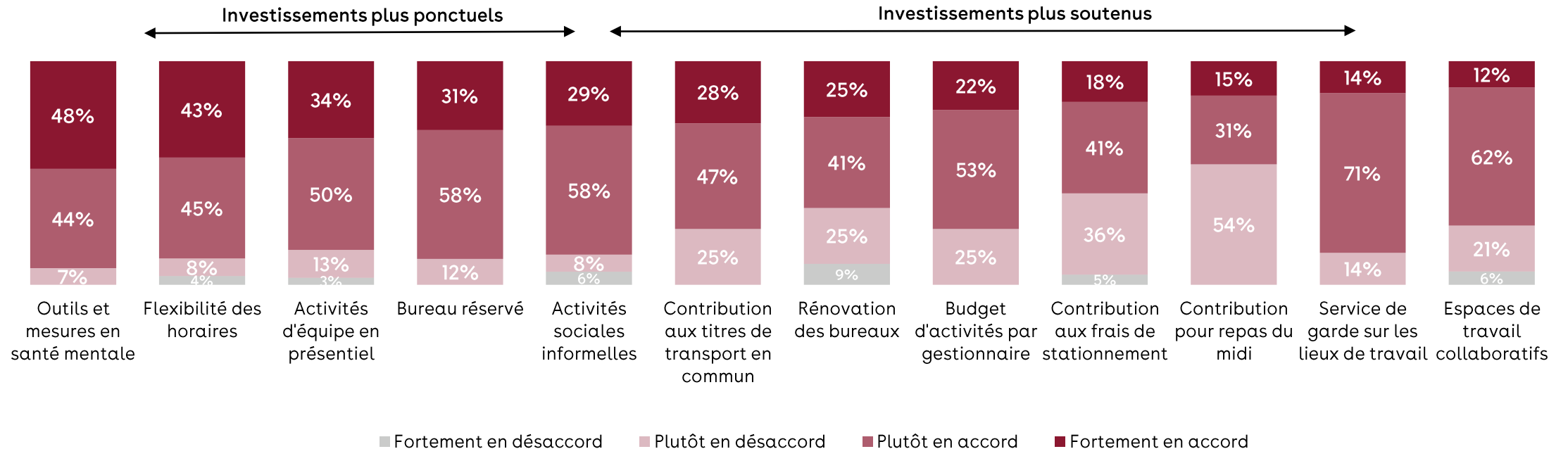


# Du point de vue des employeurs, le panier d'incitatifs peut se décliner à court et à long terme



Les employeurs croient avoir moins de ressources pour les initiatives nécessitant une contribution financière de l'organisation aux frais de stationnements ou de repas pour chaque employé, ou celles nécessitant des rénovations ou une réorganisation des espaces de travail.

## Ressources disponibles pour mettre en place les initiatives sélectionnées (parmi les employeurs)



# 5

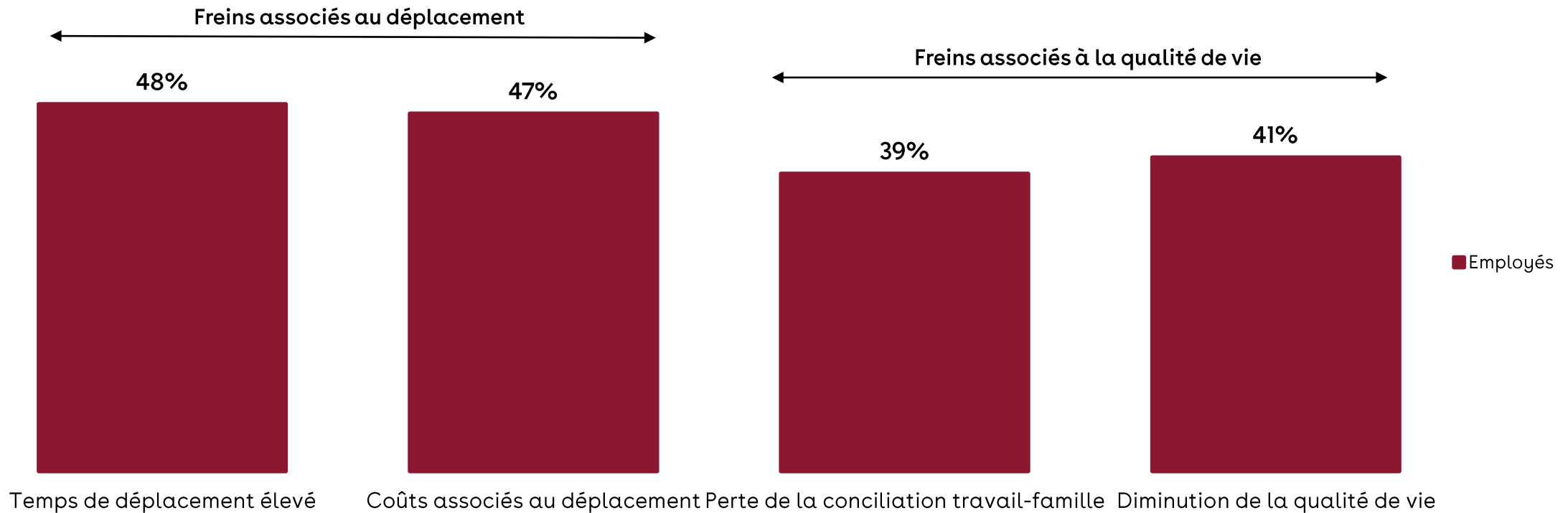
▶ **Les principaux freins du retour au bureau que les entreprises devraient considérer**

# Deux enjeux importants : le déplacement et la qualité de vie



Le travail hybride et le télétravail ont permis aux employés de faire des économies de temps et d'argent pour ainsi améliorer leur qualité de vie. Ces derniers craignent que le travail en présentiel ne leur fasse perdre ces avantages.

## Freins des employés à un retour plus marqué en présentiel (selon les employeurs et les employés)



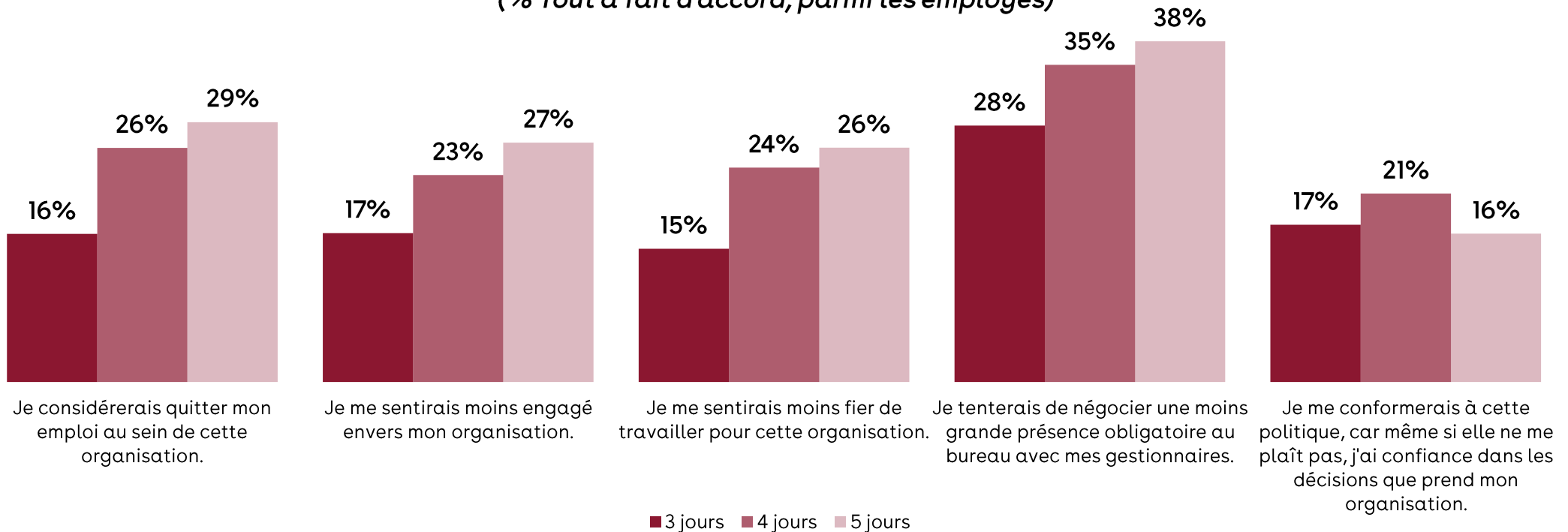


# Les politiques de retour au bureau doivent laisser une place à la discussion concernant le nombre de jours de présence au bureau



Bien que les employés réagissent de manière plus négative à une politique de retour à temps plein, la proportion d'employés qui se conformeraient à cette politique n'est toutefois pas influencée par le nombre de jours obligatoires en présentiel au bureau. Pour les gestionnaires, il s'agira de demeurer ouvert à la discussion tout en adoptant une approche progressive.

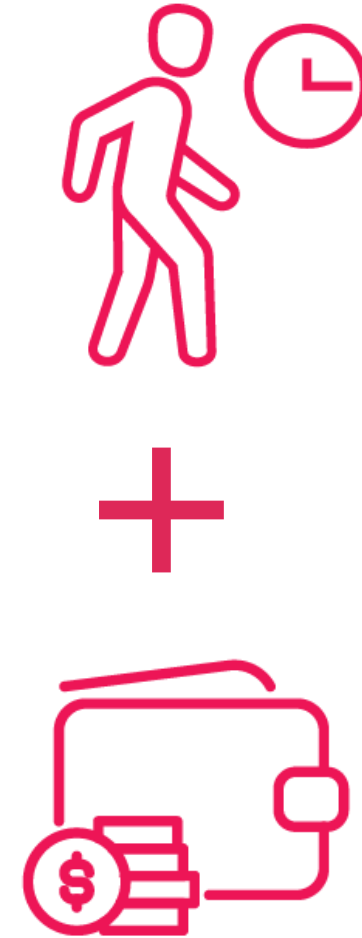
## Réaction selon la politique imposée (% Tout à fait d'accord, parmi les employés)



# En résumé : Les entreprises doivent être conscientes des économies de temps et d'argent qu'offre le télétravail

Au-delà des réticences, la majorité des travailleurs restent attachés aux acquis et aux avantages du télétravail, même partiel

- De plus en plus d'entreprises allouent des ressources supplémentaires pour **favoriser la santé et le bien-être des travailleurs**.
- Dans une logique de compensation, les entreprises ne doivent pas ignorer les **avantages du travail à domicile**. Elles doivent considérer offrir des **incitatifs comparables** en contribuant par exemple aux **frais de déplacement** des employés et en demeurant **flexibles au niveau des horaires de travail**.
- Le nombre de jours de présence que les entreprises imposeront à leurs employés aura des effets sur **le niveau d'engagement des employés**.
- Pour y pallier, les entreprises doivent se doter d'une culture d'entreprise engageante qui repose sur des **interactions sociales régulières** et des **journées collaboratives**.



# ▶ MÉTHODOLOGIE

# La méthodologie en 3 phases a permis de rejoindre 1 090 travailleurs et employeurs du centre-ville de Montréal

	1.	2.	3.
PHASES	<b>Entrevues qualitatives semi-dirigées</b>	<b>Étude quantitative auprès des employeurs du centre-ville</b>	<b>Étude quantitative auprès des employés du centre-ville</b>
OBJECTIFS	Dresser un portrait initial auprès des employeurs du centre-ville, en ciblant, entre autres, leurs préférences en matière de modes de travail, les principaux enjeux qu'ils doivent surmonter et les initiatives qu'ils souhaitent mettre en place.	Dresser un portrait de la structure actuellement déployée et des besoins des employeurs du centre-ville.	Dresser un portrait des travailleurs du centre-ville, déterminer les segments clés selon leur intention de retourner au bureau en présentiel de façon plus régulière, et soulever les principaux motivateurs et freins qui affectent leur intention.
APPROCHE	— <b>15 entrevues semi-dirigées</b> avec des employeurs du centre-ville de Montréal, réalisées par visioconférence entre le 6 février et le 14 mars 2023.	— Sondage quantitatif en ligne, mené auprès de <b>325 employeurs du centre-ville de Montréal.</b>	— Sondage quantitatif en ligne, mené auprès de <b>750 employés du centre-ville de Montréal.</b>

# Dans le cadre de l'initiative « J'aime travailler au centre-ville », la Chambre s'appuie sur l'expertise d'entreprises engagées pour la relance du centre-ville

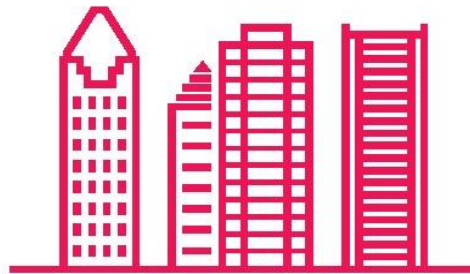
Depuis plus de deux ans, le *comité stratégique sur la relance du centre-ville* accompagne la Chambre dans le cadre de l'initiative « J'aime travailler au centre-ville ». Composé de 20 membres, il réunit des dirigeants et dirigeantes d'entreprises établies au centre-ville, des sociétés de transports collectifs et des institutions publiques impliquées dans la relance du centre-ville. Il est présidé par Élise Proulx, cheffe, développement économique Québec chez Ivanhoé Cambridge.

Ce comité stratégique a pour mandat d'alimenter les stratégies de la Chambre pour la relance du centre-ville afin qu'elles demeurent en adéquation avec la réalité du milieu des affaires. Il contribue aux interventions de la Chambre sur les enjeux liés à la revitalisation du secteur et à la réorganisation du travail au sein des entreprises.

Dans le cadre de rencontres trimestrielles, les membres bénéficient d'un lieu d'échange privilégié pour exprimer les préoccupations de la communauté des affaires liées à la réorganisation du travail, partager de bonnes pratiques et aborder les défis persistants.

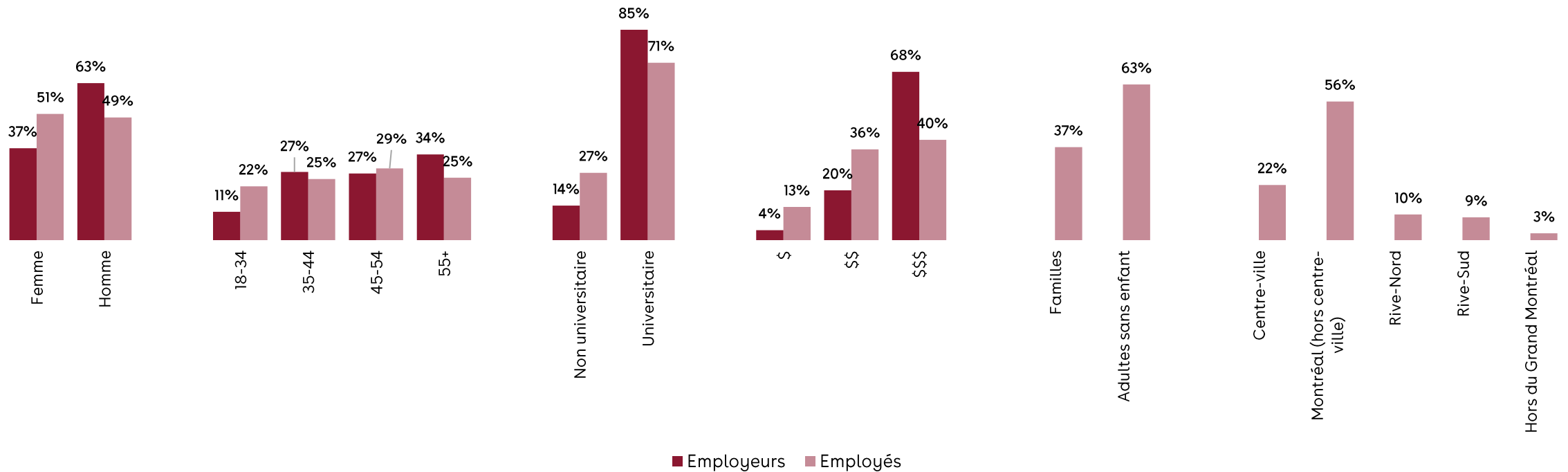
Dans le cadre de cette étude exclusive, le *comité stratégique sur la relance du centre-ville* a appuyé la Chambre en menant des exercices de consultation supplémentaires auprès de dirigeants et dirigeantes pour discuter de la réorganisation du travail qui s'opère au sein de leurs entreprises.

Tout au long de cette étude, les constats qui ressortent de ces entretiens qualitatifs sont présentés dans des encadrés textuels d'interprétation. 



# Profil des travailleurs du centre-ville de Montréal

## Profil des employeurs et employés du centre-ville de Montréal (parmi tous les répondants)

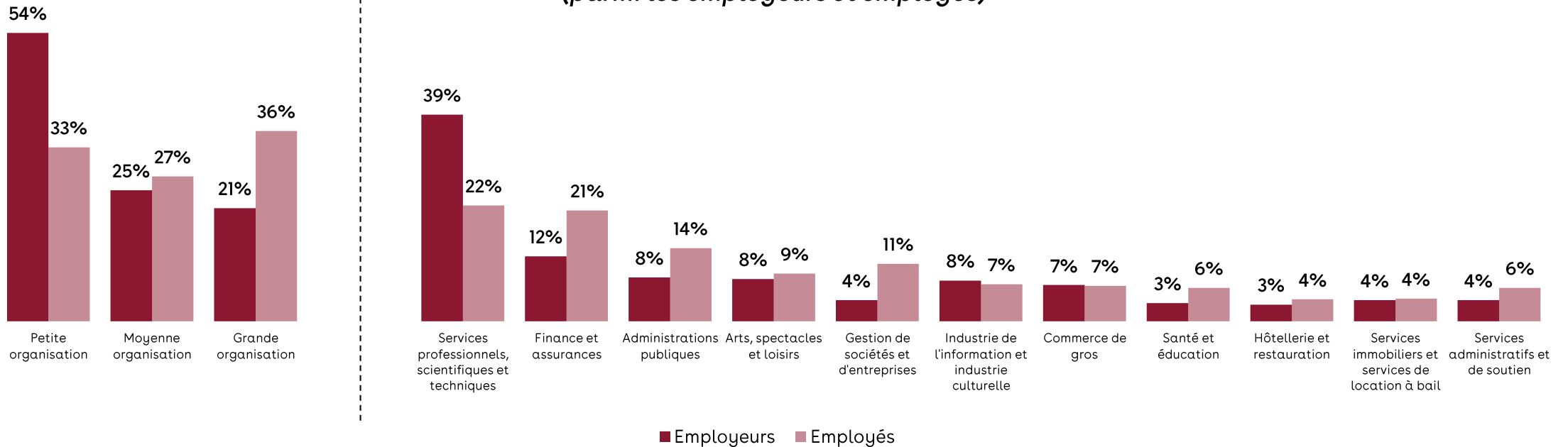


# Profil des entreprises du centre-ville de Montréal



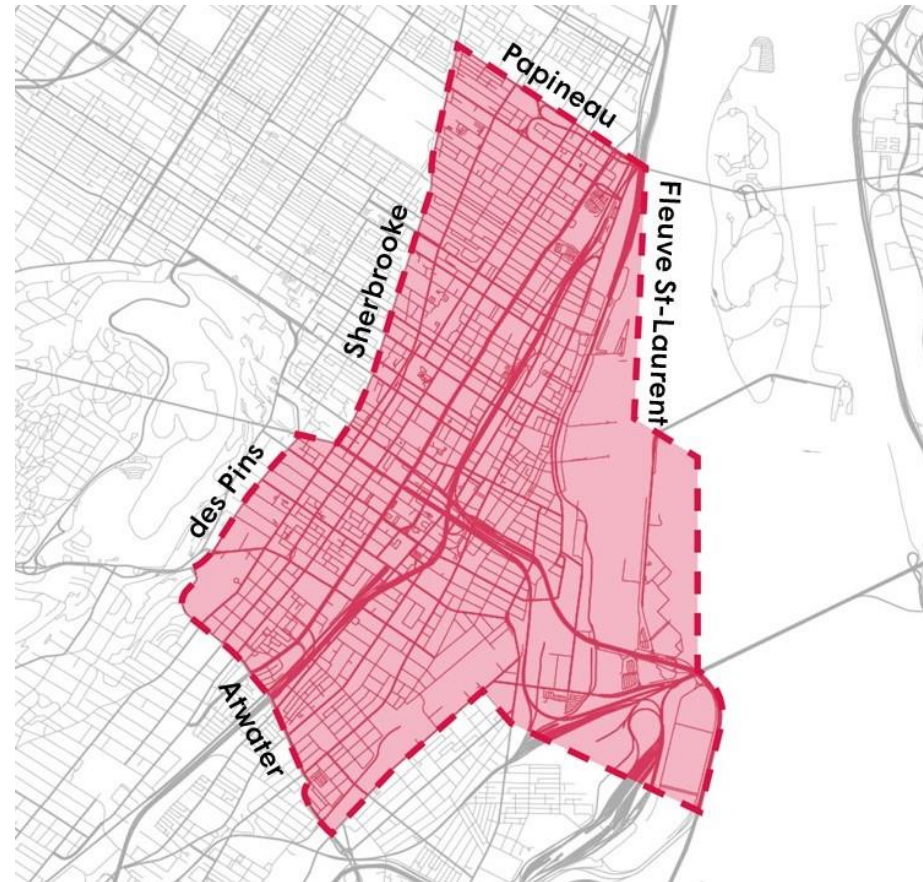
Tous les employés sondés occupent un emploi de bureau, c'est-à-dire tout emploi menant à l'exploitation d'une entreprise ou à la gestion d'une administration pouvant être réalisé sur un ordinateur ou pour lequel les tâches peuvent être réalisées en présentiel ou à distance.

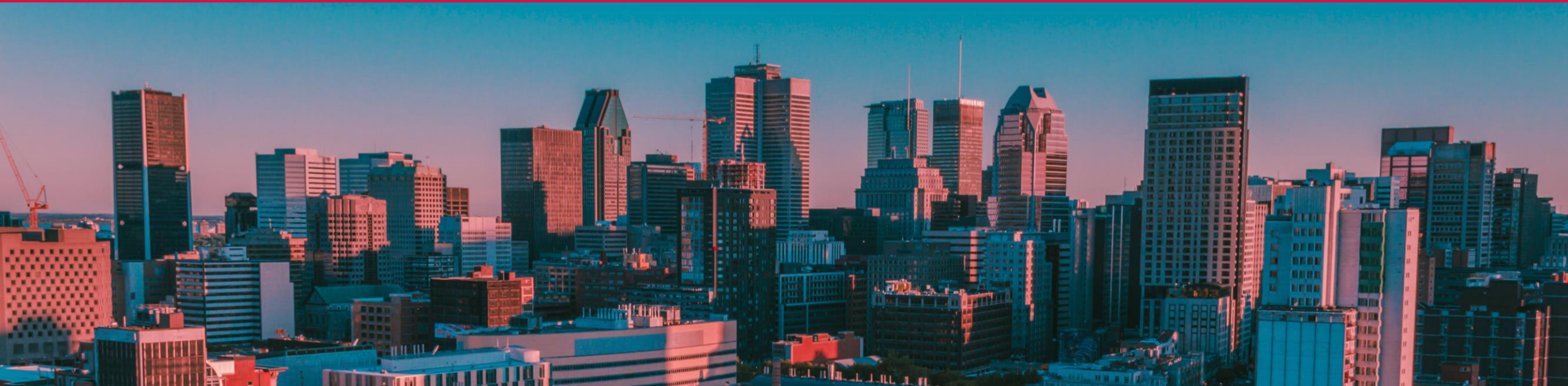
## Profil des entreprises (parmi les employeurs et employés)





## Carte du centre-ville présentée aux répondants





DU MONTREAL METROPOLI  
LA CHAMBRE DE COMMERCE  
DU MONTREAL METROPOLI