

1

FLEXIBILITÉ ET ORGANISATION DU TRAVAIL

La pandémie a obligé plus d'une organisation de revisiter les modalités de travail de leur personnel, en passant de l'implantation du télétravail à la réorganisation des quarts de travail, afin de répondre aux exigences sanitaires. Les mesures qui seront présentées dans cette section permettront d'outiller les entreprises dans l'élaboration de politiques correspondant à cette nouvelle réalité, qu'il s'agisse d'efforts individuels ou collectifs.



DANS CETTE SECTION :

1.1 Adapter les horaires de travail en fonction des besoins des employé-es

1.2 Implanter une politique de télétravail

1.3 Élaborer un programme de déplacements professionnels durables

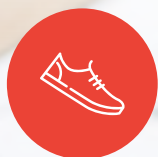
1.4 Collaborer avec les organisations voisines pour favoriser la mobilité durable

MODES DURABLES CONCERNÉS :

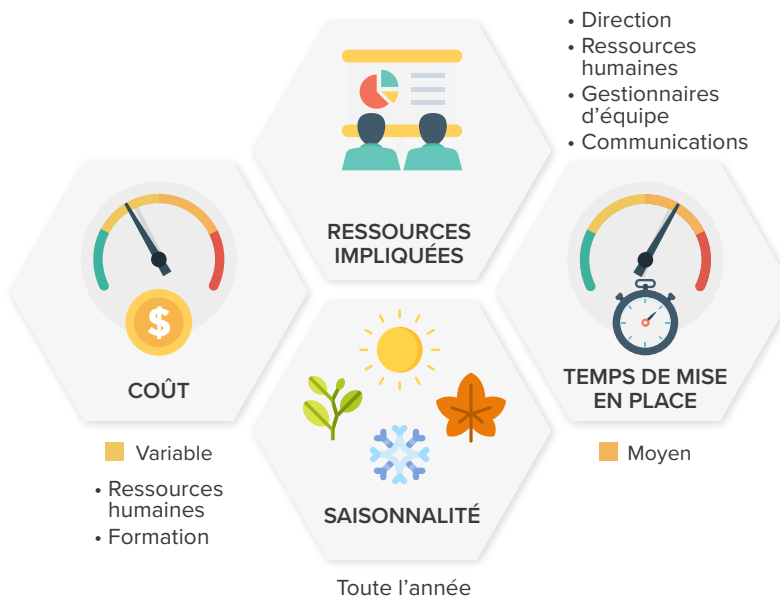


1.1 FLEXIBILITÉ ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Adapter les horaires de travail en fonction des besoins des employé·es



Planifier et encadrer le retour au bureau avec agilité, c'est préserver la santé et la sécurité de tous les employé·es et se conformer aux exigences sanitaires imposées tout en assurant le maintien de vos activités!



Offrir la possibilité d'un horaire de travail variable ou flexible est un moyen de permettre aux employé·es de moins subir la congestion, de s'arrimer avec les heures de passages des transports collectifs ou de donner le temps aux usager·ères du transport actif de passer au vestiaire avant leur journée de travail. Dans le contexte actuel, cette mesure peut améliorer la conciliation travail-famille et la productivité du personnel en plus de limiter le stress relié à l'usage des modes de transport durables et à l'application des mesures sanitaires.



- Changement de culture de la direction
- Adhésion et flexibilité des employé·es
- Implantation d'une politique claire et de procédures simples
- Établissement de plages horaires de travail à respecter
- Développement de nouveaux modes de gestion pour l'évaluation et la performance



- Efficacité des méthodes de travail
- Bien-être et productivité des employé·es
- Taux de recrutement
- Indice de rétention du personnel
- Réduction du taux d'absentéisme
- Taux de satisfaction du personnel

Le saviez-vous? L'Ordre des CRHA présente des conférences sur les différents aspects de la gestion des ressources humaines pour préparer adéquatement le retour au bureau!



- Rappeler les comportements de prévention en fonction des modes de transport ciblés
- Limiter le nombre de personnes présentes au bureau en même temps
- Privilégier la vidéoconférence et le télétravail
- Adapter les espaces communs et les espaces de bureau



Pour toutes les recommandations, consulter le site de l'INSPQ

Avec la participation de

Montréal

MOB
MOBILITÉ ALTERNATIVE

VOYAGEZ
FUTÉ

cgdeml
EST DE MONTRÉAL & LANAUDE

ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

01

DÉTERMINER LES BESOINS

Se poser les bonnes questions :

- Quels sont les types d'emploi et leurs horaires associés?
- Quels sont les parts modales par employé-e et par type d'emploi?
- Quels sont les profils d'emploi compatibles?
- Quels sont les enjeux du personnel (fermeture de garderie, école à la maison, etc.)?

Consulter les employé-es sur leurs besoins au moyen d'un sondage.

Considérations sanitaires :

Valider le niveau d'alerte selon votre lieu d'emploi et le lieu de résidence de votre personnel ainsi que l'ouverture de l'économie par secteur. Le télétravail complet ou partiel est à considérer dans certains cas.



02

ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE RETOUR

Sélectionner qui est en mesure d'effectuer un retour sur le lieu d'emploi :

- Évaluer qui peut faire ses tâches en télétravail
- Mettre à jour la politique sur la santé et la sécurité du travail
- Réviser les orientations d'affaires
- Choisir des outils de gestion d'horaire pour limiter le nombre de personnes dans les locaux en même temps
- Définir des modalités de la remise des opérations :
 - Organisation du lieu de travail
 - Établissement d'une procédure de nettoyage
 - Organisation du temps de travail (étape 3)

Évaluer différentes formules d'organisation du temps de travail.

L'employeur se doit d'adopter de nouvelles modalités de travail afin d'assurer les déplacements sécuritaires du personnel, une poursuite des affaires adéquate et un bon service client. Les formules les plus pertinentes dans la situation actuelle sont détaillées ci-bas. Elles peuvent être appliquées seules ou en combinaison.

03

ÉVALUER LES SCÉNARIOS

Horaire flexible :

But : Éviter les périodes de pointe dans le transport en commun
Permettre une souplesse pour le début et la fin des quarts de travail

Semaine de travail comprimée :

But : réduire le nombre de déplacements par semaine et éviter la pleine capacité dans les locaux
Allonger les quarts de travail afin de réduire le nombre de jours dans une semaine de travail

Horaire décalé :

But : minimiser l'achalandage à l'arrivée et au départ ainsi qu'en heure de pointe
Permettre l'arrivée et le départ du personnel sur différentes plages horaires

Horaire rotatif :

But : limiter le nombre d'employé-es présents sur les lieux de travail
Planifier des horaires alternant selon un calendrier et planifier des équipes stables

Temps de pauses décalés :

But : éviter les rassemblements dans les endroits communs
Étendre les plages horaires sur de plus longues périodes pour les moments libres (ex. : dîner)

Pour aller plus loin :

Comptabiliser le temps de transport dans les transports en commun comme du temps travaillé (ex. : lecture de documents dans le train)

04

PRÉPARER L'ACCUEIL ET LA COMMUNICATION

- Former les gestionnaires à transmettre des directives claires
- Informer le personnel de la nouvelle manière de fonctionner :
 - Afficher sur l'intranet et dans les endroits jugés adéquats
 - Offrir des formations sur le fonctionnement et les nouvelles règles

- Effectuer des suivis réguliers pour veiller à la santé psychologique des employé-es et apporter des solutions en conséquence
- Réviser les modalités au besoin
- Dresser le bilan et émettre des recommandations pour la suite

05

FAIRE LE BILAN



Considérations additionnelles :

Afin que le retour au travail s'effectue dans les meilleures conditions, les différentes parties prenantes de l'organisation doivent être mises à contribution : gestionnaires, membres du comité de santé et sécurité ou représentants syndicaux (CRHA, 2020).

Pour aller plus loin :

Retrouvez davantage d'informations dans le guide *Coronavirus : gérer le retour au travail (informations et recommandations à l'intention des employeurs)* de l'Ordre des CRHA.



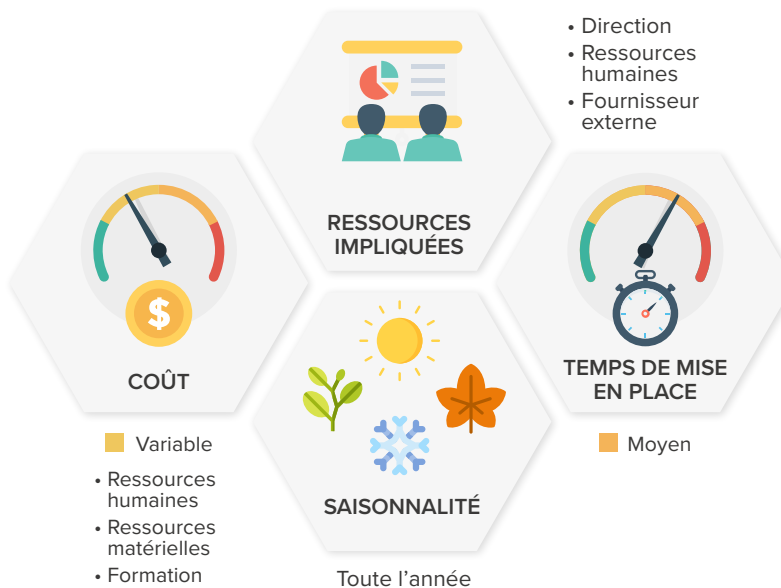
L'expertise des CGD métropolitains :

Les CGD métropolitains peuvent vous accompagner pour mieux comprendre les besoins et les habitudes de déplacements de votre personnel à l'aide de sondages et d'analyses d'accessibilité afin d'identifier les meilleures stratégies de modulation d'horaires.



1.2 FLEXIBILITÉ ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Implanter une politique de télétravail



Pour réduire les déplacements domicile-travail au maximum ou pour adapter les pratiques de votre entreprise en matière de flexibilité et d'organisation du travail, il est nécessaire d'encadrer la pratique du télétravail. Que ce soit par la rédaction d'une politique à part entière ou l'intégration du cadre à une politique de ressources humaines existante, il est nécessaire d'en définir les tenants et les aboutissants pour bien guider vos employé-es.



FACTEURS DE SUCCÈS

- Politique claire et procédures simples
- Définition des responsabilités de l'employeur et de l'employé-e (entente individuelle)
- Adhésion et flexibilité de la direction et des employé-es
- Développement de nouveaux modes de gestion pour l'évaluation et la performance
- Accès à un intranet, un réseau et des outils technologiques performants
- Formation avec les outils technologiques
- Suivis pour l'évaluation et l'amélioration continue



INDICATEURS DE SUIVI

- Efficacité des méthodes de travail
- Bien-être et productivité des employé-es
- Taux de recrutement
- Indice de rétention du personnel
- Nombre de participant-es
- Dépenses globales de l'organisation



RECOMMANDATIONS SANITAIRES

- Incorporer dans sa politique la forme de télétravail « obligatoire » pour répondre à des recommandations gouvernementales ponctuelles
- Limiter le nombre de personnes présentes au bureau en même temps
- Privilégier la vidéoconférence



Pour toutes les recommandations, consulter le site de l'INSPQ

Avec la participation de

Montréal

MOB
MOBILITÉ ALTERNATIVE

VOYAGEZ
FUTÉ

cgdeml
EST DE MONTRÉAL & LAVAL

ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

01

FORMER UN COMITÉ INTERNE

Former une équipe de suivi en matière de télétravail.

Ces personnes s'assureront du bon déroulement du processus et de la représentation des besoins de chaque service à l'interne (développement durable, ressources humaines, gestionnaires, direction, etc.).



Pensez-y !

Un outil informatique peut être utile pour gérer les présences dans les locaux. Il peut être intéressant de solliciter une expertise externe afin de faire les bons choix en matière de technologie.

Retrouvez des informations et un outil pour évaluer le potentiel de télétravail d'un-e candidat-e en entrevue dans l'article de ViaConseil à ce sujet!



Sélectionner qui est en mesure d'effectuer ses tâches en télétravail.

Se poser les bonnes questions :

- Quelle est la nature du poste?
- Quel est l'environnement physique de l'employé-e?
- Que souhaite l'employé-e?
- Quelle est la personnalité de l'employé-e?
- Quel est le niveau d'autonomie de l'employé-e?

02

IDENTIFIER LES CRITÈRES ET LES BESOINS

03

RÉDIGER LA POLITIQUE DE TÉLÉTRAVAIL

Éléments à prendre en considération :

- Portée de la politique
- Responsabilités et engagement des parties
- Critères d'admissibilité
- Processus d'approbation
- Remboursement des frais
- Lieu de travail
- Horaires et heures de travail
- Absences et heures supplémentaires
- Communications avec le personnel
- Fournitures, équipements et outils liés aux technologies (entente de prêt de matériel)
- Sécurité et confidentialité des données
- Santé et sécurité
- Protocole d'entente
- Procédure en cas d'accident de travail ou de maladie professionnelle
- Coûts engendrés
- Entrée en vigueur, suivi et évaluation

Considérations additionnelles :

Veillez à offrir d'autres types d'avantages ou de formes de flexibilité à ceux dont le poste ne permet pas le télétravail pour éviter les perceptions d'iniquité.

04

OFFICIALIZER LA POLITIQUE ET L'ENTENTE

- Communiquer la mise en vigueur de la politique avec les équipes (gestionnaires et personnel)
- Faire signer l'entente de télétravail, si applicable
- Adapter le mode de gestion
- Prévoir de la formation sur les outils technologiques

- Effectuer des suivis réguliers pour veiller à la santé psychologique des employé-es et apporter des solutions en conséquence
- Faire un bilan et émettre des recommandations
- Réviser la politique et les programmes de mobilité durable pour offrir des options complémentaires à la politique de télétravail

05

FAIRE DES SUIVIS ET UN BILAN

Pour aller plus loin :

Consultez les mesures de santé et sécurité du travail qui doivent être mises en place par l'employeur et par l'employé-e.



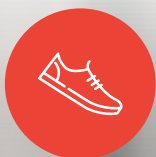
L'expertise des CGD métropolitains :

Les CGD métropolitains peuvent vous accompagner dans la rédaction d'une politique ou d'une entente de télétravail, en plus de vous mettre en relation avec des partenaires spécialistes.

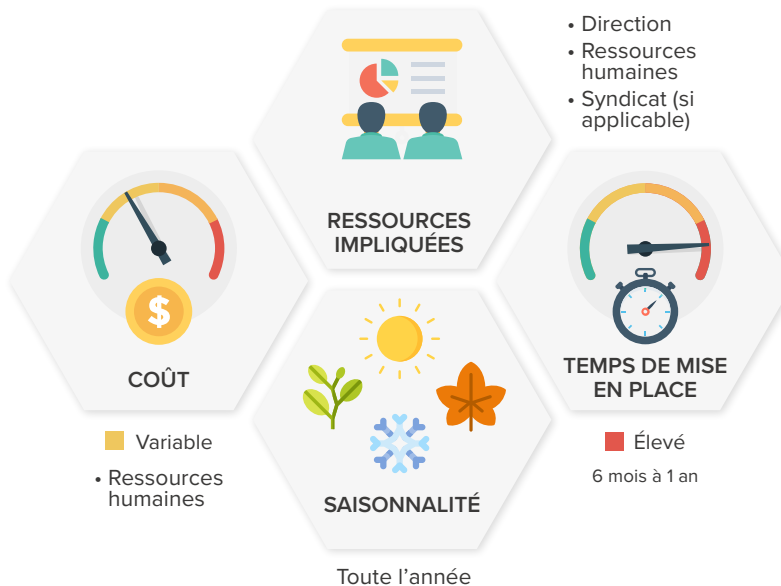


1.3 FLEXIBILITÉ ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Élaborer un programme de déplacements professionnels durables



Le déplacement professionnel doit répondre aux besoins de l'employé-e et de l'employeur tout en étant sécuritaire, efficace (situation d'urgence), efficient (en temps et en coût) et responsable (le plus écologique).



Dans la plupart des organisations, une large proportion des déplacements professionnels est effectuée avec le véhicule personnel de l'employé-e. Cela entraîne des émissions importantes de GES, d'autant plus que les employé-es sont amené-es à utiliser leur véhicule personnel pour leurs déplacements domicile-travail, et occasionne des coûts importants pour l'employeur en indemnité kilométrique. Un programme de déplacements professionnels durables permet de rationaliser le processus de décision relativement aux déplacements professionnels, de réduire les émissions de GES et de diminuer les coûts tout en contribuant aux saines habitudes de vie des employé-es.



- Engagement de la direction dans l'élaboration et la promotion du programme
- Implication de l'ensemble des acteurs clés, dont des représentant-es des employé-es, dès le début de la démarche
- Connaissance de la situation actuelle et des besoins en déplacements professionnels
- Installations et équipements permettant la vidéoconférence pour limiter les déplacements



- Nombre de déplacements ou distances parcourues
- Parts modales des déplacements professionnels
- Utilisation des outils de réunion à distance
- Quantité de GES épargnés
- Économies effectuées via le programme
- Taux de satisfaction du personnel



- Rappel des consignes générales dans le programme
- Se laver les mains après un déplacement effectué en transport en commun, en autopartage, en vélo en libre-service ou en taxi
- Rappeler le port obligatoire du masque dans le transport en commun et dans le taxi
- Suggérer le port du masque dans les véhicules d'autopartage
- Fournir le nécessaire de désinfection (gel, lingettes, etc.) pour les véhicules d'autopartage

Pour toutes les recommandations, consulter le site de l'INSPQ

Avec la participation de

Montréal

MOB
MOBILITÉ ALTERNATIVE

VOYAGEZ
FUTÉ

cgdeml
EST DE MONTRÉAL & LAVAL

ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

01

FORMER UN COMITÉ DE TRAVAIL ET DÉFINIR LES OBJECTIFS

Le comité devrait être formé de membres de la direction générale, des ressources humaines, des ressources financières, des directions d'unités et de représentant-es du personnel pour représenter l'ensemble des considérations.

Les objectifs peuvent regrouper un ou plusieurs des indicateurs suivants :

- Efficacité des déplacements
- Réduction des coûts
- Réduction des émissions de GES
- Réduction du temps de gestion et de demandes de remboursement
- Contribution à la santé du personnel



Consolider les actions :

N'oubliez pas de lier les objectifs aux autres programmes et politiques de l'organisation.

Brosser le portrait de la situation actuelle à partir duquel évaluer les besoins et mesurer le progrès :

- Catégories d'employé-es qui se déplacent
- Fréquence et nature des déplacements
- Modes utilisés
- Coûts de chaque mode pour l'employeur
- Options de transport disponibles
- Modalités de remboursement actuelles
- Possibilité de faire les rencontres en vidéoconférence



L'importance d'un bon diagnostic :

Si les données ne sont pas gérées de manière centralisée, leur collecte auprès des diverses unités administratives est une étape essentielle. Il se peut qu'il soit nécessaire de détailler davantage l'information collectée pour arriver à établir les besoins réels et les alternatives à mettre en place.

02

ÉVALUER LES BESOINS

03

METTRE EN PLACE LES ALTERNATIVES

Choisir le mode le plus approprié au déplacement en fonction de :

- La nécessité du déplacement ou non
- L'optimisation des trajets (distance, durée du trajet et matériel à transporter)
- La possibilité de covoiturage avec les collègues
- La possibilité de jumelage de deux déplacements ou avec du télétravail

Choisir des alternatives à mettre en place :

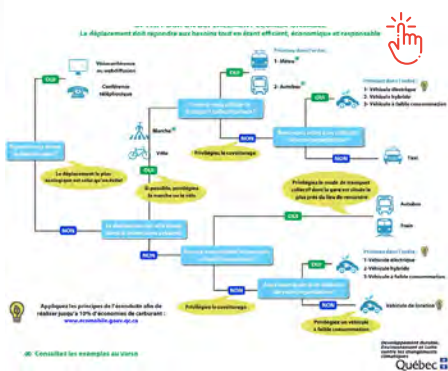
- Titres de transport en commun ou clés multiusagers BIXI à la disposition du personnel
- Adhésion à un compte corporatif d'autopartage
- Vélos en libre-service avec équipement approprié
- Indemnité pour les employé-es qui utilisent leur titre de transport en commun personnel
- Indemnité kilométrique pour l'usage du transport actif
- Indemnité kilométrique bonifiée pour le covoiturage

04

FAIRE LE BILAN

- Gestion des demandes en continu
- Suivi des indicateurs
- Ajustements en fonction de la réaction, au besoin
- Bilan et recommandations

La technologie mise à contribution : L'utilisation d'un logiciel de gestion des déplacements professionnels qui centralise les opérations liées à l'ensemble des modes est souhaitable lorsque la taille de l'entreprise et le nombre de déplacements sont importants.



Source : Gouvernement du Québec

Pour aller plus loin :

Malgré tous les efforts pour rendre les déplacements professionnels plus durables, ceux-ci émettront toujours une certaine quantité de GES. Les employeurs peuvent compenser ces GES grâce à divers programmes de compensation, dont: [Planétaire](#), la [Bourse Scol'ERE](#) ou encore [Carbone boréal](#).



L'expertise des CGD métropolitains :

Les CGD métropolitains peuvent vous accompagner dans la réalisation d'un portrait des déplacements professionnels, dans la mise en place de mesures alternatives et dans l'estimation des coûts, ainsi que dans la réalisation d'un bilan.

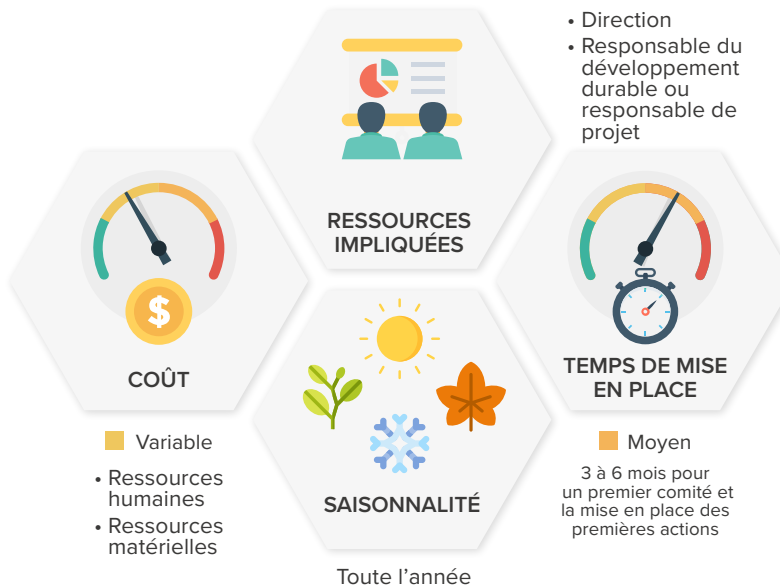


1.4 FLEXIBILITÉ ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Collaborer avec les organisations voisines pour favoriser la mobilité durable



La plupart des mesures en mobilité durable peuvent être déployées à l'échelle sectorielle. Faites appel aux CGD métropolitains pour en savoir davantage!



Alors que la crise sanitaire impacte les déplacements domicile-travail, elle présente un potentiel d'amorcer une réflexion sectorielle de mobilité durable. Ainsi, il peut être bénéfique pour les employeurs d'un même secteur géographique de créer un comité interentreprise afin de partager les efforts liés à l'implantation de mesures. Cette stratégie a pour objectif de réduire les coûts de mise en place en plus d'accroître le bassin d'adhérent-es potentiel-les à différents programmes et mesures de transport durable. De plus, il s'agit d'une bonne occasion de consolider les relations de voisinage et d'entrevoir de nouvelles collaborations possibles.



- Porteur-euse de projet engagé-e et motivé-e
- Lieu de rencontre central et accessible par différents modes de déplacement
- Objectifs clairs, définition de cibles à atteindre et responsabilités partagées entre les membres du comité
- Rencontres fréquentes (semestrielles, par exemple)
- Communications claires et fréquentes



- Nombre d'organisations membres et d'employé-es impacté-es
- Fréquence des rencontres
- Besoins représentés auprès des instances concernées
- Modifications et améliorations apportées pour répondre aux enjeux identifiés
- Implication des organisations participantes
- Adhésion du personnel aux actions du comité



- Privilégier les rencontres du comité via un service de vidéoconférence
- Si les rencontres se tiennent en présentiel, adopter des pratiques sécuritaires :
 - Choisir une salle bien ventilée et permettant une distanciation adéquate entre les participant-es
 - Fournir des produits de désinfection
 - Prioriser un affichage des documents à l'écran



Pour toutes les recommandations, consulter le site de l'INSPQ

Avec la participation de

Montréal

MOB
MOBILITÉ ALTERNATIVE

VOYAGEZ
FUTÉ

cgdeml
EST DE MONTRÉAL & LAVAL

ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

01

METTRE EN PLACE UN COMITÉ DE MOBILITÉ DURABLE

- Établir l'orientation et les objectifs du comité
- Définir un-e responsable du comité et un-e animateur-trice
- Cibler des entreprises pour participer au comité, puis les contacter
- Définir un lieu de rencontre et un ordre du jour, puis le faire parvenir aux participant-es



Quelques astuces!

Pour toutes les organisations :

Sonder l'intérêt des entreprises participantes en matière de mobilité durable pour connaître leurs problématiques ainsi que leurs visées (en amont de la planification ou lors de la première rencontre du comité).

Pour les entreprises locataires :

Inclure le gestionnaire immobilier dans le comité afin d'ouvrir la porte à des améliorations potentielles des locaux et du site.

- Évaluer les déplacements et les besoins du personnel au moyen d'un sondage sur les habitudes de déplacements
- Réfléchir collectivement aux enjeux et aux besoins en termes de mobilité
- Préparer et envoyer un compte-rendu aux membres du comité

Des actions qui s'appuient sur un diagnostic sectoriel :

Il peut être intéressant d'amorcer le comité en présentant un diagnostic de la mobilité sectorielle : liens cyclables (sécurité et barrières physiques), options et fréquences de transport collectif, disponibilité de services de vélos en libre-service et d'autopartage, disponibilité ou surcharge des stationnements, etc.



02

ANIMER LE COMITÉ

03

SE MOBILISER POUR LA MISE EN PLACE DES ACTIONS

- Évaluer les coûts et identifier les financements possibles
- Définir un échéancier, un plan d'action clair et des cibles réalistes à atteindre
- Au besoin, former des sous-groupes de travail qui seront responsables d'une thématique ou d'une action
- Impliquer les ressources nécessaires
- Identifier les indicateurs de succès
- Assurer un suivi quant à la réalisation des tâches



Choisir les actions du comité :

Les projets peuvent être aussi diversifiés que l'amélioration des voies cyclables, l'installation d'abris à vélo sécuritaires, l'organisation d'une activité de sensibilisation à la mobilité, la représentation de vos besoins pour des améliorations au transport collectif, la mutualisation d'espaces de stationnement ou l'installation de bornes pour voitures électriques.

Profiter des comités :

- Pour faire découvrir votre expertise à vos voisins
- Pour traiter d'autres sujets d'intérêt commun comme le développement durable ou le partage de ressources



- Évaluer les actions mises en place et la satisfaction des employé-es au moyen d'un sondage ou en recueillant les commentaires
- Effectuer un suivi des indicateurs de succès identifiés
- Définir de nouvelles cibles à atteindre ou des actions complémentaires à mettre en place pour l'année à venir

04

FAIRE LE BILAN (ANNUELLEMENT)

L'expertise des CGD métropolitains :

Les CGD métropolitains peuvent vous accompagner dans toutes les étapes de cette mesure et, grâce à leur réseau partenaires, vous aider à représenter vos besoins auprès des instances de mobilité pertinentes. Cela dit, dans la majorité des cas, la force est dans le nombre pour faire bouger les choses.

