

RETOUR PROGRESSIF DES EMPLOYÉS SUR LE LIEU DE TRAVAIL

GUIDE PRATIQUE À L'INTENTION DES PME

Réalisé en collaboration avec

**NORTON ROSE
FULBRIGHT**

28 juin 2021



AÉRO 
MONTREAL

INTRODUCTION

Les circonstances extraordinaires de la pandémie de COVID-19 ont transformé de façon brusque et inattendue le monde du travail. De nombreuses entreprises ont dû revoir en toute hâte leur fonctionnement et implanter le travail à distance (ou télétravail) pour une partie ou l'ensemble de leurs employés sans avoir pu, en amont, planifier toute la préparation qui aurait été nécessaire.

Au cours des derniers mois, l'obligation du télétravail a été modulée selon les balises mises en place par les autorités gouvernementales. Or, avec l'annonce du plan de déconfinement graduel du gouvernement et l'assouplissement de certaines mesures sanitaires, le télétravail deviendra bientôt facultatif pour la majorité des entreprises implantées au Québec, entraînant alors la reprise possible et progressive du travail en présentiel.

La perspective du retour sur le lieu de travail en période de déconfinement progressif puis de post-pandémie interpelle tous les acteurs. Cela mérite de réfléchir aux meilleures pratiques pour assurer la santé à la fois psychologique et physique des travailleurs, mais aussi concilier l'équilibre travail-vie personnelle dans le but de soutenir les efforts de rétention des employés et de recrutement. À ce chapitre, notons l'exemple d'une étude récente de Robert Half, une firme internationale de recrutement de personnel, qui démontre qu'environ un professionnel sur trois (33 %) qui travaille actuellement à domicile en raison de la pandémie chercherait un nouvel emploi s'il devait être au bureau à temps plein.

Nous faisons face à une nouvelle réalité où le télétravail restera en partie présent dans la vie de beaucoup d'employés, ne serait-ce qu'à raison de quelques jours par semaine ou par mois, confirmant ainsi l'importance d'établir une politique de télétravail. De nombreux employés se demandent à quoi ressemblera leur nouveau quotidien, ce qui augmente leur niveau d'anxiété, tandis que les employeurs doivent déterminer la marche à suivre qui correspondra le mieux à leur modèle d'affaire : travail présentiel, télétravail ou encore modèle hybride.

Quoi qu'il en soit, les dirigeants d'entreprises doivent préparer leurs employés et les informer dès que possible quant aux mesures et circonstances relatives au retour sur leur lieu de travail, ou du moins à la formule préconisée. Ce défi est particulièrement difficile à relever pour les plus petites entreprises qui ne disposent pas d'un département dédié à la gestion des ressources humaines.

Ce guide offre ainsi aux PME plusieurs pistes de réflexion et les invite à se questionner afin de se préparer en douceur à la transition qui s'annonce dans un avenir très proche. Sa réalisation a été permise grâce à l'implication de plusieurs membres industriels de la grappe aérospatiale et à la collaboration de son partenaire juridique Norton Rose Fulbright.

BONNES PRATIQUES & JALONS

Aéro Montréal a lancé une communauté d'intérêt sur le retour progressif des employés sur le lieu de travail alors que le déconfinement se poursuit au Québec. Ce groupe de travail est composé de directeurs en ressources humaines et dirigeants de plusieurs entreprises du secteur aérospatial québécois qui siègent sur le conseil d'administration de la grappe. Leur précieuse collaboration a permis de rassembler quelques exemples concrets de bonnes pratiques, programmes et politiques.

Voici quelques exemples de bonnes pratiques et d'étapes à suivre pour faciliter la transition, favoriser l'acceptabilité et le renouvellement de la culture organisationnelle.

Planifier et communiquer pour enrayer l'incertitude face à l'avenir

Depuis l'annonce du plan de déconfinement, le niveau d'anxiété de certains employés a augmenté. Pour beaucoup, c'est l'inconnu qui est source de stress, car de nombreux employeurs n'ont pas encore confirmé leurs intentions. De nombreux gestionnaires réfléchissent encore et attendent plus de précisions de la part des directives gouvernementales pour travailler sur leur plan de retour au bureau et en parler à leurs collaborateurs. Toutefois, cette absence de communication empêche les employés de se projeter dans l'avenir, d'envisager leur nouvelle réalité et ainsi se préparer à un retour. Il est important de maintenir le dialogue et d'aborder aussi rapidement que possible le sujet avec eux pour qu'ils puissent exprimer leurs préoccupations, quelles qu'elles soient, ou encore de façon anonyme via un sondage interne.

Il est recommandé aux entreprises qui n'ont pas encore fini d'étoffer leur plan de retour au travail et leur politique officielle de télétravail d'informer leurs employés que le processus est en marche et annoncer une date future de parution.

Conseil d'expert : « La communication est un élément clé dans ce processus. Plusieurs informations parfois contradictoires font l'objet de discussions dans les milieux de travail. Un employeur avisé doit donc s'assurer d'avoir un message proactif et cohérent. Il peut en outre s'inspirer des divers outils mis à la disposition des employeurs par la CNESST, notamment », mentionne **Éric Lallier**, Associé **Norton Rose Fulbright**



Éric Lallier, Associé
Norton Rose Fulbright

Mettre en place un plan de retour progressif ainsi qu'une politique officielle de télétravail

Si cela n'est pas déjà fait, il est important de déterminer le plus rapidement possible un plan de retour au travail comprenant un échéancier clair et des objectifs précis et mesurables, tout en demeurant prudent compte tenu du contexte pandémique actuel. Chaque entreprise doit opter pour l'approche qui lui correspond en fonction de sa culture, de sa mission et de ses valeurs propres. Il est conseillé de procéder de façon graduelle pour ne pas brusquer les employés et de s'assurer de suivre les consignes sanitaires. Un comité consultatif peut être créé au sein de l'entreprise afin de discuter de tous les aspects opérationnels et légaux. Développer un document contenant une liste des questions et réponses est une bonne pratique utilisée par plusieurs entreprises.

Aucun cadre législatif ou réglementaire ne régit spécifiquement le télétravail au Québec, celui-ci étant encadré par les principes généraux reconnus. Une organisation syndiquée devra, en plus de se référer aux dispositions législatives générales qui régissent le droit du travail au Québec, s'assurer du respect de la convention collective applicable aux employés qui effectuent du télétravail.

L'élaboration d'une politique de télétravail permet à l'entreprise de définir ses objectifs et ses attentes en ce qui a trait au comportement du télétravailleur et au respect des règles, des politiques et des procédures de l'organisation. Par exemple, la politique peut prévoir l'endroit où le travail doit être effectué, les horaires à respecter et les circonstances dans lesquelles un employé a le droit exceptionnellement de travailler d'une autre place que son domicile principal. Cette politique devrait être connue de tout nouvel employé et communiquée aux salariés actuellement à l'emploi pour éviter toute confusion. Dans ce dernier cas, certains enjeux pourraient se manifester si les employés actuellement à l'emploi n'avaient pas consenti au télétravail au moment de l'embauche et l'accompagnement de vos conseillers juridiques pourrait être de mise.

L'entreprise qui décide d'implanter le télétravail de façon permanente peut examiner la nature des postes et établir des profils de travailleurs à distance en fonction de critères bien établis. Ce changement ne doit pas nuire aux opérations de l'entreprise. Enfin, l'employeur a l'obligation de mettre en place des mesures afin d'assurer la sécurité des données dans la résidence de l'employé ainsi qu'un accès sécuritaire à l'infrastructure virtuelle de l'entreprise.

Conseil d'expert : « Que ce soit à distance ou physiquement sur les lieux du travail, les obligations sont les mêmes pour un employeur. Il est donc primordial de bien encadrer la façon dont le télétravail s'exécute et bien en définir les paramètres », souligne *Éric Lallier, Associé Norton Rose Fulbright.*

Former les gestionnaires et outiller les télétravailleurs

Afin d'assurer le succès de l'implantation d'une nouvelle structure de travail, peu importe la forme, les gestionnaires tireront avantage à suivre une formation sur l'encadrement et la bonne gestion des membres dispersés de leur équipe qui cumulent plusieurs lieux de travail. Les gestionnaires doivent être outillés pour bien gérer les préoccupations des membres de leur équipe, maintenir la cohésion ainsi que le sentiment d'appartenance, en plus de communiquer adéquatement les valeurs et orientations de l'organisation. Les employés doivent pouvoir faire confiance à leur gestionnaire et se tourner vers lui en cas de questions. Le gestionnaire doit être en mesure de suivre un processus défini et être capable de l'expliquer à son équipe. Il doit aussi affiner son mode de communication à distance.

L'entreprise peut ainsi choisir de former ses gestionnaires et/ou mettre à leur disposition des lignes directrices corporatives. Il est fortement conseillé aux entreprises qui implantent le télétravail d'élaborer un programme de formation pour le télétravailleur et son gestionnaire.

De plus, le télétravail a tendance à inciter les employés à rester disponibles et connectés de façon presque ininterrompue. Pour assurer le bien-être de l'équipe, une réflexion sur le « droit à la déconnexion » des travailleurs pourrait être menée pour tracer une frontière étanche entre la vie personnelle et le travail. Enfin, les enjeux de santé mais aussi de sécurité informatique doivent être abordés et bien encadrés.

Conseil d'expert : « Un employeur ne doit pas oublier que les règles en matière de santé et de sécurité du travail ont plein effet, même à la résidence de ses employés. Un mode de surveillance des lieux du travail et de l'exécution des fonctions est donc un impératif », ajoute Éric Lallier, Associé Norton Rose Fulbright.

Remboursement des dépenses

L'employeur doit déterminer les frais qu'il assume et ceux qui incombent au télétravailleur. Certaines entreprises offrent à leurs employés qui ont travaillé régulièrement de la maison durant la pandémie, pendant au moins trois mois consécutifs, d'être admissibles au montant unique versé pour le remboursement des dépenses liées à l'achat d'équipements de base pour le bureau. Ce remboursement vise à compenser certaines des dépenses liées aux mesures extraordinaires de télétravail prises durant la pandémie de COVID-19. Néanmoins cette pratique reste à la discrétion de l'employeur.

Conseil d'expert : « Bien qu'il n'ait pas nécessairement d'obligations de fournir le matériel requis au télétravail, un employeur diligent devrait réfléchir à la possibilité de fournir des équipements ergonomiques et qui sont fiables sur le plan informatique », indique Éric Lallier, Associé Norton Rose Fulbright.

Encourager la rétroaction et le partage de bonnes pratiques

En plus de préciser les conditions du retour au travail, les gestionnaires devraient présenter de façon claire et transparente les raisons qui ont motivé la décision de l'entreprise et demander de la rétroaction à leurs collaborateurs afin de faire les ajustements adéquats. Les membres de l'équipe peuvent apporter leur contribution dans la définition des critères qui permettront de prendre des décisions communes éclairées et ainsi prévenir le sentiment d'injustice.





Les gestionnaires d'équipes sont encouragés à communiquer entre eux afin par exemple de s'aligner sur certaines décisions pouvant impacter d'autres départements. Il en va aussi de leur intérêt de partager les meilleures pratiques et les bons coups.

EXEMPLES DE POLITIQUES ET DE PROGRAMMES DANS LE SECTEUR AÉROSPATIAL

Programme de travail flexible selon le profil de poste

L'élaboration d'un programme de travail flexible peut permettre une implantation progressive selon l'évolution de la situation de la COVID-19 dans chaque région. La mise en place d'un tel programme renforce l'engagement de l'employeur envers l'équilibre travail-vie personnelle de ses employés.

Un tel programme implique de créer et définir des profils de travail (virtuel, hybride, occasionnel et résident) et de les attribuer aux employés selon les besoins d'affaires. Par exemple, un profil virtuel est associé à un employé qui travaille principalement à distance car la nature de son travail lui permet de répondre aux besoins de l'entreprise sans être sur place. À l'inverse, un profil résident est associé à un employé qui doit toujours être présent physiquement sur le lieu de travail en raison de la nature de ses fonctions. Le profil de travail attribué à chaque employé est établi par le gestionnaire immédiat en collaboration avec l'employé.

 Virtuel > 80 % à distance (environ 4 à 5 jours par semaine)	 Hybride De 40 % à 80 % à distance (environ 3 à 4 jours par semaine)
 Occasionnel < 40 % à distance (environ 1 et 2 jours par semaine)	 Résident 0 % à distance

Le programme doit faire mention de règles d'engagement relatives au travail flexible comprenant des pratiques qui devront être respectées par les employés afin de faciliter la collaboration entre les équipes dispersées. La communication des règles et du programme auprès des employés est cruciale. Il est recommandé de planifier des séances d'information afin que les employés puissent poser leurs questions. L'entreprise doit prévoir la mise en place ou la pérennisation d'outils de collaboration, mais aussi et surtout le renforcement de la cybersécurité pour se protéger des attaques potentielles. Toutes les conditions d'emploi, le code d'éthique professionnelle et les politiques en vigueur au sein de l'entreprise continuent de s'appliquer pendant le travail à distance.

Conseil d'expert : « Il est crucial d'adapter vos outils internes au contexte du travail hybride. Une révision de vos politiques pourrait être nécessaire pour refléter votre nouvelle réalité. Pensons à votre code d'éthique ou à votre politique sur le harcèlement et la violence en milieu de travail, qui doit forcément s'élargir au contexte numérique », explique *Éric Lallier, Associé Norton Rose Fulbright.*

Modèle de travail flexible à la carte

Le modèle de travail flexible est basé sur des principes de responsabilité individuelle et d'équilibre travail-vie personnelle. Autrement dit, il n'y a pas de règles uniformes. C'est une approche modulable dans laquelle chaque gestionnaire établit les règles qui s'appliquent à son équipe.

Le modèle inclut la flexibilité dans le lieu de travail ainsi que dans l'horaire de travail, en autant que les requis d'affaire soient rencontrés. Ainsi, l'emphase est mise davantage sur la qualité et l'impact du travail de l'employé, et non sur sa présence physique au bureau. L'employé peut ainsi profiter d'une plus grande autonomie et limiter les trajets entre la maison et le bureau, en plus de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Le gestionnaire doit permettre une flexibilité aux employés tout en prévoyant des occasions de se rencontrer en personne de façon régulière pour favoriser la cohésion et le sentiment d'appartenance. Les règles par équipe sont alors basées sur la nature des rôles et sont approuvées par le gestionnaire de second niveau. Cela permet d'assurer une certaine cohérence à travers l'entreprise.

Enfin, les employés conservent un espace de travail assigné dans les locaux de l'entreprise ce qui leur permet d'avoir un lieu qu'ils peuvent personnaliser comme bon leur semble. Cet accès au bureau favorise également les interactions humaines en présentiel à l'intérieur des équipes sur le milieu de travail.

Conseil d'expert : « La flexibilité ne doit pas pour autant vouloir dire absence de balises. Des modes d'évaluation de la performance à distance doivent être intégrés à votre structure de gestion », précise *Éric Lallier, Associé Norton Rose Fulbright.*

Politique hybride axée sur des espaces de travail alternatifs

Ce nouveau modèle axé sur la multiplicité des lieux de travail représente une opportunité de mieux rationaliser les surfaces de bureau réellement nécessaires aux activités de l'entreprise et gagner en agilité et en rentabilité. Cette politique peut s'appliquer autant aux entreprises de services qu'aux entreprises manufacturières. En effet, certaines entreprises manufacturières ont profité de l'espace de bureau libéré pour agrandir leurs espaces de production.

Néanmoins cette tendance représente un enjeu organisationnel pour les employeurs car derrière cette approche novatrice se cache une toute nouvelle conception du travail, qui vient s'opposer aux habitudes des organisations se caractérisant par un lieu de travail unique et fixe au sein de leurs locaux. Il faut ainsi bien penser l'organisation de ces espaces de travail pour assurer la productivité des employés et la sécurité des données.

Ainsi certaines entreprises décident de transformer leurs locaux en espaces de « coworking », permettant de rentabiliser la location immobilière, ce qui permet une meilleure optimisation des coûts. Pour ce faire, les entreprises doivent s'assurer de fournir les outils technologiques nécessaires afin de maintenir une continuité de la productivité et de la gestion des employés. Avec la crise sanitaire, de nombreuses entreprises ont déjà pris le virage numérique, ce qui facilite la mise en place d'une telle politique. Cette approche offre aussi des avantages en termes de développement durable, en réduisant les déplacements domicile-travail et par conséquent le poids environnemental du trafic routier, ce qui limite significativement leur empreinte carbone.

Les politiques hybrides ou flexibles nécessitent la mise en œuvre d'efforts visant à maintenir une cohésion d'équipe et un sentiment d'appartenance. Pour développer un sentiment d'appartenance fort, un collaborateur doit pouvoir s'identifier à l'équipe, à l'entreprise, ou à la marque pour laquelle il travaille. Le gestionnaire joue un rôle clé pour coconstruire avec son équipe des manières de penser ou de repenser l'organisation du travail. Il doit aussi instaurer des moments conviviaux pour assurer la bonne cohésion au sein de son équipe.

***Conseil d'expert :** Que ce soit par le biais d'espaces partagés ou une autre formule abordée ci-dessus, l'enjeu de la protection des renseignements confidentiels est au centre des préoccupations actuelles. Les protections doivent certainement être bonifiées, puisque les risques sont accentués », mentionne Éric Lallier, Associé Norton Rose Fulbright.*

Plan de réouverture et de retour progressif au travail destiné à tous les employés

Les employeurs ont un droit de gérance. Ils peuvent ainsi imposer un retour au bureau à leurs employés une fois l'obligation de télétravail levée, dans la mesure où cette situation prévalait avant la pandémie. Néanmoins, l'employeur avisé doit bien analyser la situation et considérer une approche graduelle. Pour différentes raisons, certains employés appréhendent le retour au bureau. L'une des meilleures façons de les rassurer est d'écouter leurs préoccupations et de les informer sur l'ensemble des mesures mises en place par l'organisation.

Ainsi, certaines entreprises du secteur ont choisi de planifier un retour progressif sur le lieu de travail qui touche l'ensemble de leur main-d'œuvre. Ce retour progressif s'étale généralement de juin à septembre 2021. Il a pour objectif de faire revenir tous les employés en présentiel d'ici la fin de l'été pour un retour à la normale.

Dans certains cas, afin de montrer l'exemple, les membres de la direction sont appelés à retourner au bureau entre 3 à 5 jours par semaine dès le mois de juillet 2021. Les gestionnaires de programmes sont invités à planifier les jours où la présence physique au bureau des membres de leur équipe est nécessaire afin de maximiser la collaboration et la performance.

Pour cela, l'employeur met en place toutes les mesures de sécurité pour s'assurer que l'environnement de travail respecte et va même au-delà de toutes les réglementations en vigueur, ainsi que les normes sanitaires établies par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). Les employés des départements des ressources humaines et santé-sécurité sont disponibles pour répondre aux préoccupations des employés.

Il est important de rappeler que l'employeur ne peut pas forcer ses employés à se faire vacciner. Un employeur ne peut pas non plus exiger que ses employés fournissent une preuve de vaccination, à moins de prouver que cette demande est justifiée par les circonstances propres au milieu de travail.

***Conseil d'expert :** « Dans la mesure où vous préconisez un retour sur les lieux du travail, il paraît nécessaire de ne pas baisser la garde et de maintenir des mesures strictes en place. Favoriser et encourager la vaccination devrait aussi être au centre de l'action de l'organisation. Un employeur ne doit pas être hésitant à prendre position sur cet enjeu », ajoute Éric Lallier, Associé Norton Rose Fulbright.*

TABLEAU COMPARATIF D'AIDE À LA DÉCISION

Ce tableau synthétise les points clés précédemment présentés et permet aux dirigeants de PME ou directeurs des ressources humaines d'évaluer la meilleure approche selon certains critères.

Critères / Approches	Retour présentiel	Retour hybride	Retour flexible à la carte
	Plan de réouverture et de retour progressif au travail destiné à tous les employés	Combinaison du travail au bureau et à distance selon le profil de poste	Modèle basé sur des principes de responsabilité individuelle et d'équilibre travail-vie personnelle
L'employeur privilégie le maintien de l'équilibre travail-vie personnelle	Note: des horaires flexibles peuvent être offerts en mode présentiel	X	XX
L'employeur permet à chaque gestionnaire d'établir les règles qui s'appliquent à son équipe	/	X	XX
L'employeur privilégie davantage la qualité et l'impact du travail de l'employé, plutôt que la présence physique au bureau	/	X	XX
L'employeur souhaite conserver un espace de travail assigné au bureau pour chaque employé	XX	Note: espaces de "coworking" selon les entreprises	XX
L'employeur souhaite réduire son empreinte carbone	Note: L'entreprise peut mettre en place d'autres initiatives environnementales malgré un retour présentiel	XX	XX
La nature des activités de l'employeur ou de l'employé nécessite une présence physique	XX	X	/
L'employeur cherche à distinguer sa marque employeur et créer un avantage concurrentiel	Note: L'entreprise peut mettre en place d'autres initiatives malgré un retour présentiel	X	XX
La culture d'entreprise, ainsi que la haute direction et les gestionnaires sont à l'aise et outillés pour offrir un mode offrant plus de flexibilité aux employés	Note: L'entreprise peut mettre en place d'autres initiatives malgré un retour présentiel	X	XX
L'employeur et ses employés ont su tirer parti du télétravail forcé pendant la pandémie, continuer leurs activités tout en maintenant leur productivité et le sentiment d'appartenance	/	XX	XX
L'employeur et ses employés ont connu de grandes difficultés organisationnelles pendant la pandémie dû au travail à distance qui ont mises en péril l'entreprise et les emplois	XX	X	/
Les employés sondés ne sont pas tous unanimes quant au mode de retour au travail qui leur correspond le mieux	X	XX	XX
L'employeur cherche à optimiser ses coûts	/	XX	X

CONCLUSION

L'équilibre entre le distanciel et le présentiel peut être différent d'une entreprise à l'autre. Il n'y a pas de recette unique ni de bonne ou mauvaise approche. Planifier le retour au travail et une formule de travail hybride ou flexible, qui saura satisfaire à la fois le personnel et les objectifs de l'entreprise, exige du doigté. Les entreprises qui arriveront à trouver le bon équilibre et seront capables de proposer de la flexibilité à leurs employés gagneront un avantage concurrentiel certain. Cet avantage pourrait s'avérer déterminant dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, et dans lequel les acteurs doivent innover pour attirer les meilleurs talents.

Il existe plusieurs facteurs clés de succès pour réussir le retour au travail des employés :

- S'informer et se protéger des risques juridiques ;
- Se questionner quant aux besoins de l'organisation et de ses employés ;
- Planifier à l'avance et ne pas se précipiter ;
- Communiquer sur ce qui s'en vient ;
- Ouvrir le dialogue et éviter de prendre des décisions en vase-clos ;
- Définir un cadre et se laisser une marge de manœuvre ;
- Définir une entente de télétravail ;
- Motiver les employés en leur rappelant pourquoi leur présence au bureau est importante pour eux, pour leurs collègues et l'organisation ;
- Outiller les gestionnaires ;
- Mettre en place des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour mesurer les retombées ;
- Demander de la rétroaction pour apprendre de ses erreurs et se réajuster.

Rappelons également que la Santé publique recommande toujours actuellement le maintien du télétravail. Rien ne sert donc de courir ; il vaut toujours mieux planifier et prévenir, que guérir.

La bienveillance de tous les acteurs sera déterminante pendant les prochaines semaines. Il faudra faire preuve d'écoute et communiquer adéquatement car toute nouveauté génère du stress. Pour faire face à cette transition, rappelons-nous que la pandémie nous a permis de faire un grand bout de chemin en très peu de temps et que l'accès au travail à distance offre des avantages pour la société sur les plans de l'environnement, des infrastructures, de l'économie locale, de la santé, du maintien en emploi ou encore de l'égalité des chances par une plus grande participation au travail des personnes en situation de handicap ou vulnérables.

RESSOURCES & RÉFÉRENCES

Ajustement des mesures de prévention dans les milieux de travail en contexte de déconfinement, Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité (CNESST) [>>](#)

Avis sur le télétravail, Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre, ministère du Travail, de l'emploi et de la Solidarité sociale [>>](#)

COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle, Université de Montréal [>>](#)

Guide de normes sanitaires en milieu de travail pour le secteur manufacturier – COVID-19, CNESST [>>](#)

Guide d'accompagnement pour une transition vers le travail hybride, CRHA [>>](#)

Guide d'encadrement du télétravail pour l'employeur et l'employé, CRHA [>>](#)

Guide RH – Phase 2 - Planification et gestion suivant le retour au travail en présentiel (COVID-19), Université de Sherbrooke [>>](#)

Guide Télétravail Québec, Conseil du patronat du Québec [>>](#)

Les meilleures pratiques de gestion en télétravail, Mouvement québécois de la qualité (MQQ) en collaboration avec le gouvernement du Québec [>>](#)

Plan de déconfinement, Gouvernement du Québec [>>](#)

Questions & réponses COVID-19, CNESST [>>](#)

Sondage mené par Robert Half [>>](#)

REMERCIEMENTS

Aéro Montréal tient à remercier les organisations qui ont participé à la communauté d'intérêt ainsi qu'à l'élaboration de ce guide.

AIRBUS

ALTITUDE
AEROSPACE

BOMBARDIER

CMC
Électronique


CAE

FDCAéro COMPOSITES
bt2i Group


**NORTON ROSE
FULBRIGHT**


SE DÉPASSER



AÉRO 
MONTREAL