



A photograph of a brown dog sitting at a desk. On the desk is a laptop displaying a flight simulation interface with a circular dial and various controls. The background shows a window and a brick wall.

BY Prasanthi Vasanthakumar

Out of office ... forever

From expansive talent pools to happier employees, many organizations are reaping the benefits of going fully remote. For boards, this means a shift in thinking

Qu'il s'agisse d'un bassin de talents en expansion ou d'employés plus heureux, plusieurs organisations recueillent les avantages du télétravail intégral. Pour les conseils, il s'agit d'un changement de paradigme.

Remote work can increase productivity but it also brings challenges, such as social isolation.



WHEN ERIN BURY LEFT THE OFFICE on March 13, 2020, she thought she'd see her team again in a week or two, once the pandemic was over. The CEO and co-founder of Willful, an online platform for do-it-yourself wills, had opened the company's first dedicated office earlier that year. "We focused on an in-office culture," says Bury. "Everyone was based in Toronto and everyone came into the office."

Covid-19 turned that upside down. A year and a half into the pandemic, Bury realized remote work was working for her company, formally called Final Blueprint Inc. With the ability to hire from across Canada, she no longer had to fight tooth and nail to recruit software engineers in Toronto's competitive market. Her staff enjoyed the work-life balance of being virtual-first, and commuting seemed like a waste of time.

To ease remote work, Bury invested in software tools such as Asana, Slack and Wavy; introduced a core-hours policy to accommodate the four time zones of her staff; and set up virtual mixers to keep everyone connected. She also planned in-person get-togethers for the whole team.

"From a business perspective, we've never done better or been more efficient," says Bury. "I don't know the opportunity cost of not having people in a room, brainstorming or jamming on an issue. But our productivity and [corporate culture] tools have helped us bring some of that in-person magic to our remote culture. You have to put more intention into building culture when remote."

The importance of structure

One-third of Canadian workers are seeking or planning to look for a new job in the second half of 2022, according to a report from the recruitment firm Robert Half Canada Inc. Of these job hunters, 51 per cent want a fully remote role. For many leaders, however, virtual-first is a last resort.

Contrary to popular belief, remote work isn't a freewheeling, choose-your-own adventure. Julia Chung – a director and entrepreneur – ran all-remote companies well before Covid-19 challenged the office. She attributes her success to formalized structures and practices.

The CEO and co-founder of Spring Planning Inc., a financial services firm, is deliberate about almost everything, from cybersecurity and employee well-being to time management and communication. For example, she sets clear directives for meetings and has embedded the practice of time blocking throughout the organization.

When people are thrown into remote work, it's easy to default to working in silos. "You have to be thoughtful about giving people the focus they need, but also continuity," says Chung. "It's about teaching people how to communicate in a virtual environment."

Board hesitation

Chung brings that same focus to building corporate culture and dismisses the idea that working from home has a negative impact. Before launching her remote companies, she carefully considered the culture she wanted.

"Culture isn't created by touching people or being in the same room," she says. "It's created by what you do and how you do it. It's about having

QUAND ERIN BURY A QUITTÉ LE BUREAU le 13 mars 2020, elle s'est dit qu'elle allait revoir son équipe dans une semaine ou deux, après la pandémie. La cheffe de la direction et co-fondatrice de Willful, une plate-forme en ligne de testaments auto-rédigés, avait ouvert la même année le premier bureau de l'entreprise. « Nous étions attachés à une culture de bureau, dit-elle. Chacun travaillait à Toronto et tout le monde venait au bureau. »

La Covid-19 a chambardé tout cela. Après une année et demi de pandémie, Mme Bury a constaté que le travail à distance fonctionnait pour son entreprise. Avec la possibilité d'embaucher n'importe où au Canada, elle n'a plus besoin de lutter bec et ongles pour recruter des ingénieurs informaticiens dans le marché compétitif de Toronto. Son personnel profitait de l'équilibre travail-famille associé au télétravail et les déplacements quotidiens semblaient une perte de temps.

Pour faciliter le travail à distance, Mme Bury a investi dans des outils logiciels tels qu'Asana, Slack et Wavy. Elle a également établi une politique de plages horaires fixes pour convenir aux quatre fuseaux horaires de son personnel et installé des mélangeurs virtuels afin que chacun soit connecté. Elle a aussi organisé des rencontres en personne pour l'ensemble de l'équipe.

« D'un point de vue d'affaires, nous n'avons jamais fait mieux ni été plus efficaces, souligne-t-elle. Je ne connais pas le coût de substitution au fait de ne pas avoir de gens réunis dans une pièce, à réfléchir ensemble autour d'une question. Mais nos outils de productivité et notre culture d'entreprise nous ont aidés à insuffler un peu de cette magie d'une présence physique dans notre culture de travail à distance. »

L'importance d'une structure

Un tiers des travailleurs canadiens espère ou prévoit changer d'emploi dans la seconde moitié de 2022, selon un rapport du cabinet de recrutement Robert Half Canada Inc. De ces chasseurs d'emploi, 51 pour cent recherchent un poste entièrement à distance. Pour plusieurs leaders, toutefois, la priorité au travail en ligne est un dernier recours.

Contrairement à la croyance populaire, le télétravail n'est pas un buffet à la carte. Julia Chung – administratrice et entrepreneure – a dirigé des entreprises entièrement virtuelles bien avant que la Covid-19 pose un défi à la vie de bureau. Elle attribue son succès à des structures et pratiques formalisées.

La cheffe de la direction et co-fondatrice de Spring Planning Inc., une firme de services financiers, a pensé à presque tout, de la sécurité informatique au bien-être des employés en passant par la gestion du temps et les communications. Ainsi, elle a établi des directives claires à l'égard des réunions et enchaîné la pratique du temps de blocage à l'échelle de l'organisation.

Lorsque les gens sont lancés dans le travail à distance, il est facile de se tourner automatiquement vers le travail en silo. « Il est très important d'offrir aux gens l'attention dont ils ont besoin, mais aussi la continuité, affirme Mme Chung. Il s'agit de leur montrer comment communiquer dans un environnement virtuel. »

‘When I hear blanket statements that remote work is bad for business, it tells me there hasn’t been enough exploration of the underlying factors that give rise to a good culture.’

« Quand j’entends des déclarations selon lesquelles le télétravail est mauvais pour les affaires, cela me dit qu’on n’a pas suffisamment exploré les facteurs sous-jacents qui soutiennent une bonne culture d’entreprise. »

– Susan Black, CEO of the Conference Board of Canada

psychological safety, support and the right tools and resources. How can we create the best environment for the people we want to work with?”

Chung, who serves on the boards of Family Enterprises Canada and the Financial Planning Association of Canada, finds that she is often the go-to person for remote work expertise in board meetings. But within the larger director community, she senses reluctance to leave the office behind because of a misconception that if people are at home, they aren’t working. “To that, I ask, is this what you think of your staff?” says Chung. “Why would you hire someone like that?”

As this variant-fuelled pandemic drags on, Chung believes organizations must give staff the support and space to be productive. If that’s working remotely, so be it. “If you can’t do it for the people, do it for the money,” she says. “When people are constantly traumatized, they’re not productive. So, there’s a business case for finding out how employees feel and supporting them.”

Pros and cons

To best support her employees during the pandemic, Susan Black, CEO of the Conference Board of Canada, transitioned the organization to a virtual-first model. Two years later, she has no regrets. Employee engagement and inclusion scores have jumped, while the organization’s talent pool now stretches across the country. It has dramatically upgraded its technology and shifted from a ten-

L’hésitation du conseil

Julia Chung porte la même attention à l’établissement d’une culture d’entreprise et rejette l’idée que de travailler de la maison a un impact négatif. Avant de lancer ses entreprises à distance, elle a longuement réfléchi à la culture d’entreprise qu’elle voulait implanter.

« On ne crée pas une culture d’entreprise en touchant les gens ou en se trouvant dans la même pièce. C’est ce qu’on fait et comment on le fait qui la fait naître. Il s’agit de sécurité psychologique, de soutien et de l’accès aux outils et aux ressources nécessaires. Comment crée-t-on le meilleur environnement pour les gens avec qui on veut travailler? »

Dans les conseils où elle siège, Mme Chung est souvent la personne à qui on s’en remet pour son expertise sur le travail à distance. Mais au sein de la plus vaste communauté des administrateurs, elle sent une réticence à l’abandon de la notion de bureau en raison d’une idée fausse selon laquelle lorsque les gens sont à la maison, ils ne travaillent pas. « À cela, je réponds : ‘C’est ce que vous pensez de vos employés?’ »

À mesure que la pandémie s’étire, Mme Chung croit que les organisations doivent donner à leur personnel le soutien et l’espace pour être productif. Si la réponse est le télétravail, qu’il en soit ainsi. « Si vous ne pouvez pas le faire pour les gens, faites-le pour l’argent, dit-elle. »

ure-based culture to a performance-oriented one. And remote work is now ingrained in the employee value proposition.

Black attributes this success to partnering with employees and increasing communication. But she concedes that remote work comes with challenges. Zoom fatigue is real. Social isolation can set in, even for introverts. And a virtual environment simply isn't for everyone, especially those who crave a face-to-face connection.

Advice for boards

Before embracing a virtual-first model, Black advises boards and management teams to consider the basics. Is the nature of work compatible with a virtual environment? Do you have the scale to afford the necessary technology investments? What are your competitors doing, and how will that affect talent attraction and retention? Finally, what do your employees need to be successful?

In their oversight role, boards should ask management how they will adapt existing systems for a virtual model. Organizations will need defined work-from-home policies, with clear expectations around employee availability and decision-making authority.

Boards should also query whether talent and performance management processes have been reworked to enable orientation, training and mentoring in a virtual environment. Are front-line managers up to the task? What vehicles will the management team use to communicate with employees?

“You’ve got to get crisp about goals, deliverables and values in a virtual environment,” says Black. “You have to be outcome-based instead of relying on getting to know someone personally. For boards, this means asking management the right questions to make sure all this is teed up.”

Remote work won’t work if you don’t make the right changes and investments, she adds. But those who reject it outright are missing the point.

“When I hear blanket statements that remote work is bad for business, it tells me there hasn’t been enough exploration of the underlying factors that give rise to a good culture,” says Black. “It also sounds like code for the old way of thinking that unless you come to the office, you’re not committed. I would challenge any board that says that. As a massive global experiment in telecommuting, the pandemic demonstrated, without a doubt, that it’s doable.”

A case for the office

For Zabeen Hirji, executive advisor to Deloitte on the future of work, the pandemic is the sticking point. She cautions organizations against permanently writing off the office without considering their business strategy, customer needs and employee preferences in normal times.

The office is a place where curiosity-based conversations happen with colleagues on the periphery of one’s orbit, from random encounters in the kitchen or at the printer. Hirji believes these conversations are fodder for innovation and creativity, and are harder to replicate in a virtual environment.

She urges companies to think about making the office more attractive by increasing its utility, whether that’s for collaboration,

Le pour et le contre

Pour mieux supporter ses employés durant la pandémie, Susan Black, cheffe de la direction du Conference Board du Canada, a fait passer son organisation vers un modèle principalement virtuel. Deux ans plus tard, elle ne le regrette pas. L’engagement des employés et le degré d’inclusion ont bondi, alors que le bassin de compétences de l’organisation s’étend à l’ensemble du pays. Celle-ci a radicalement modernisé sa technologie et est passée d’une culture fondée sur la titularisation à une orientation vers la performance. Le travail à distance est désormais ancré dans la proposition de valeur de l’employé.

Mme Black attribue ce succès à un partenariat avec les employés et à une communication accrue. Mais elle admet que le télétravail comporte des défis. La fatigue due à Zoom est bien réelle. L’isolement social peut s’installer, même pour les personnes introverties. L’environnement virtuel n’est pas fait pour tout le monde.

Des avis aux conseils

Avant d’embrasser un modèle principalement virtuel, Mme Black conseille aux administrateurs et aux équipes de direction de considérer les éléments de base. La nature du travail est-elle compatible avec un environnement virtuel? Votre organisation a-t-elle l’envergure nécessaire pour soutenir les investissements technologiques nécessaires? Que font vos compétiteurs et comment cette décision affectera-t-elle l’attraction et la conservation des talents? Enfin, de quoi vos employés ont-ils besoin pour réussir?

Dans leur rôle de surveillance, les conseils devraient demander à la direction comment elle entend adapter les systèmes existants à un modèle virtuel. Les organisations devront établir des politiques de travail à distance, avec des attentes claires sur la disponibilité des employés et l’autorité décisionnelle.

« Il faut être précis à propos des objectifs, des produits et des valeurs dans un environnement virtuel, affirme Mme Black. Il faut se fonder sur les résultats plutôt que de chercher à connaître les gens personnellement. Pour les conseils, cela exige de poser les bonnes questions à la direction. »

Le travail à distance ne fonctionnera pas si on ne fait pas les bons changements et les bons investissements, ajoute-t-elle. Ceux qui rejettent cela passent à côté.

« Quand j’entends des déclarations selon lesquelles le télétravail est mauvais pour les affaires, cela me dit qu’on n’a pas suffisamment exploré les facteurs sous-jacents qui soutiennent une bonne culture d’entreprise. Ça ressemble à un code des anciennes façons de penser qui soutiennent que si on n’est pas au bureau, on n’est pas engagé. C’est tout simplement faux. »

Des arguments pour le bureau

Pour Zabeen Hirji, conseillère exécutive chez Deloitte sur l’avenir du travail, la pandémie est le point de friction. Elle met en garde les organisations contre l’idée d’éliminer le bureau de façon permanente sans égard à la stratégie d’affaires, aux besoins du client et aux préférences des employés.

‘When designing where people work, you have to provide flexibility, choice and autonomy.’

« Quand on conçoit un lieu où les gens travaillent, dit-elle, il faut offrir la flexibilité, le choix et l'autonomie. »

- Zabeen Hirji, executive advisor to Deloitte

community, connection or learning. “The future of work is human,” says Hirji. “When designing where people work, you have to provide flexibility, choice and autonomy. It’s about engaging transparently with your employees to create a partnership that makes different models a win-win. That’s how we figure out this next normal.”

As a corporate director, Hirji finds that boards are deeply interested in the future of work. But unlike compensation or audit, there are no governance frameworks to help navigate this evolving space. In the absence of guidelines, she highlights mental health as an emerging issue that boards should pay attention to. How can organizations support employees who may be struggling with social isolation in a remote environment?

Indeed, each work model has positives and negatives. “What’s missing from the conversation is balance,” says Hirji.

The next normal

To achieve balance, many companies are gravitating toward hybrid work. But Sid Sijbrandij sees the writing on the wall. The CEO of GitLab, a software development firm and one of the world’s largest all-remote organizations, predicts the hybrid model will hurt the remote work trend. He expects leadership to primarily work from the office, leading to exclusion, inequity, and the prioritization of attendance over output. Productive remote workers will quit in droves.

“I predict that remote will go through a trough of sorrow due to this hybrid model not working out, and most companies will return to being office-based,” he writes on LinkedIn. “The companies who choose an all-remote model will see success.”

Bury is of the same mind and isn’t looking back. This past May, she sublet Willful’s short-lived office. “If you are not willing to embrace a fully remote culture, I absolutely think you will not be able to attract and retain talent in the future,” she says. **DJ**

PRASANTHI VASANTHAKUMAR is the ICD’s manager of editorial content.

Elle exhorte les entreprises à songer à rendre le bureau plus attrayant en accroissant son utilité, que ce soit pour la collaboration, la communauté, la communication ou l’apprentissage. « Quand on conçoit un lieu où les gens travaillent, dit-elle, il faut offrir la flexibilité, le choix et l’autonomie. Il s’agit d’être transparent avec les employés afin de créer un partenariat qui fait de différents modèles une formule gagnante. »

L’avenir du travail tel que le conçoit Mme Hirji à titre d’administratrice s’articule autour de la santé mentale des employés. Comment les organisations peuvent-elles soutenir des employés qui luttent peut-être contre l’isolement social dans un environnement distant?

Bien sûr, chaque modèle a ses aspects positifs et négatifs. « Mais ce qui manque présentement à la conversation, c’est l’équilibre », soutient Mme Hirji.

La prochaine normalité

Pour atteindre cet équilibre, beaucoup d’entreprises s’orientent vers un mode de travail hybride. Mais Sid Sijbrandij a déjà compris ce qui se prépare. Le chef de la direction de GitLab, une firme de développement de logiciels et l’une des plus importantes organisations au monde fonctionnant uniquement en télétravail, croit que le modèle hybride nuira à la tendance vers le travail à distance.

« Je prédis que le télétravail traversera des moments difficiles parce que le modèle hybride ne fonctionnera pas et que la plupart des entreprises reviendront au modèle fondé sur le bureau. »

Mme Bury est du même avis. En mai dernier, elle a vendu l’éphémère bureau de Willful. « Si vous ne voulez pas embrasser une culture entièrement à distance, je suis absolument certaine que vous ne serez pas en mesure d’attirer et de retenir le talent à l’avenir. » **DJ**

PRASANTHI VASANTHAKUMAR est directeur du contenu editorial de l’IAS.

Before a board embraces the remote-work model, it should understand what employees will require to be successful.

