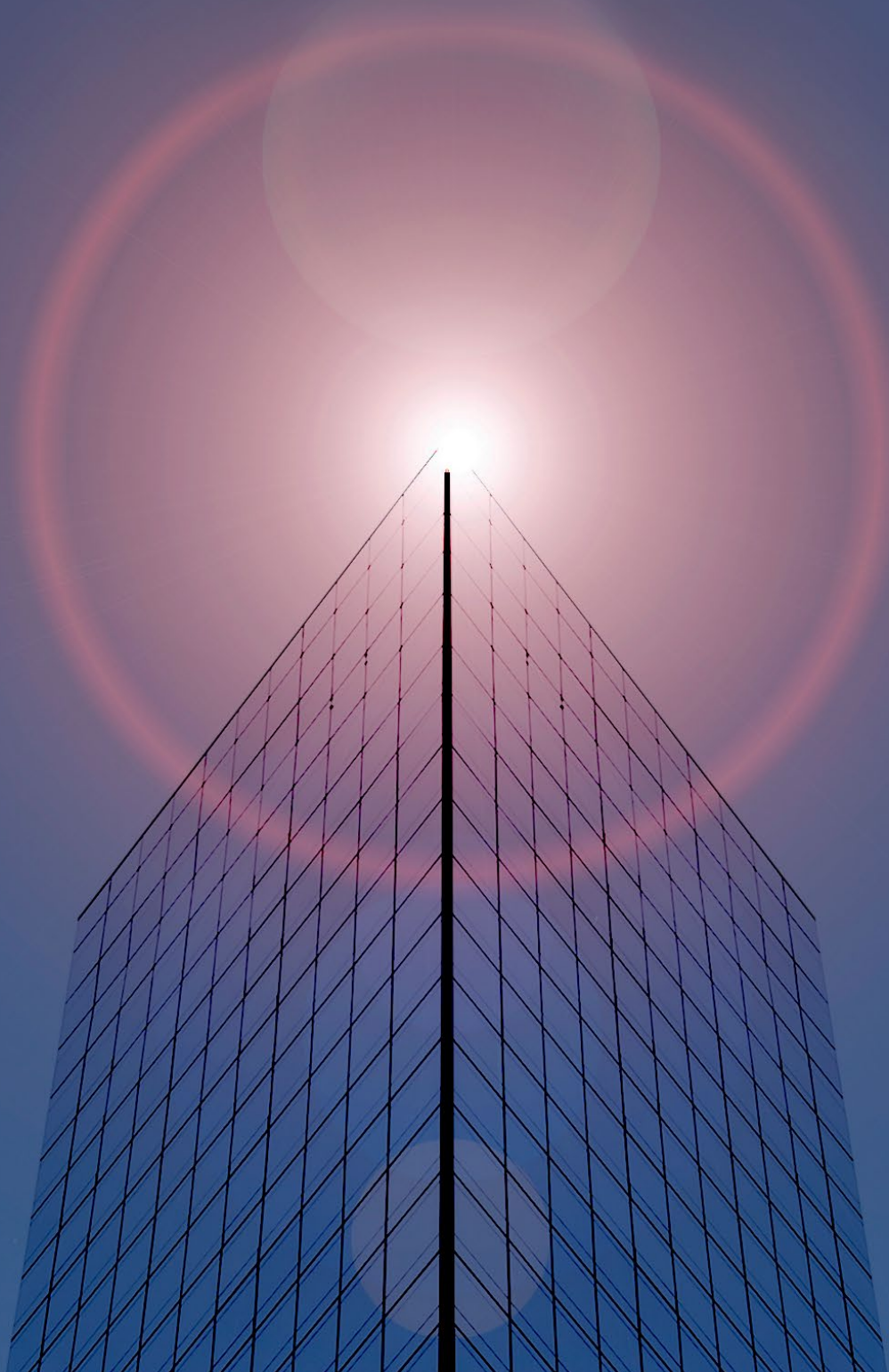


Deloitte.

**Bâtir le bureau
de demain**

Services financiers canadiens



Introduction	3
Dimension physique Avoir confiance que le lieu de travail est sécuritaire	6
Dimension numérique Avoir confiance que les données sont sécurisées	8
Dimension financière Avoir confiance que la valeur de l'entreprise continuera de croître pour l'ensemble des parties prenantes	10
Dimension émotionnelle Avoir confiance que les besoins émotionnels et sociétaux seront protégés	12
Conclusion	15

Introduction

Au premier trimestre de 2021, nous avons été témoins d'un exploit incroyable qui était le fruit de la détermination et de l'ingéniosité humaine : la distribution de vaccins à l'échelle mondiale pour lutter contre la COVID-19.

Ces vaccins font naître l'espoir universel qu'un retour à la normale est possible et pas si lointain. Cependant, alors que les responsables de la santé publique travaillent tenacement pour déployer systématiquement ces vaccins au sein des collectivités présentant un risque élevé, nous devons persister dans cette nouvelle normalité, où la distanciation sociale, les masques et le télétravail constituent la règle plutôt que l'exception.

Depuis le début de la pandémie, le télétravail fait partie de la routine quotidienne de nombreux Canadiens. En conséquence, des entreprises partout au pays délibèrent sur l'avenir du bureau et remettent en question sa pertinence. De grandes entreprises technologiques ont rapidement amorcé ces discussions en déclarant de manière préventive que leurs employés n'auraient pas à réintégrer un environnement de bureau à moins qu'ils ne choisissent de le faire¹. De telles démarches par les grands acteurs amènent beaucoup de gens à se demander si leur employeur emboîtera le pas et adoptera une main-d'œuvre à distance à long terme.

Nous croyons qu'il est trop tôt pour affirmer que le bureau est moins pertinent qu'avant la pandémie. En fait, les grandes

entreprises de technologie qui ont inspiré ce message n'ont pas l'intention de renoncer à leurs bureaux². En fait, beaucoup ont considérablement élargi leurs locaux à bureaux³. Tout comme Deloitte, de toute évidence, ces entreprises accordent encore de la valeur au bureau.

Le bureau constitue un espace physique qui facilite la collaboration, qu'elle soit planifiée ou spontanée. En plus de faire avancer les idées et le développement des affaires, cette collaboration suscite la fidélisation et favorise la rétention des talents⁴. Nous croyons que le bureau demeurera une facette essentielle de la culture et de l'identité de l'entreprise, et un volet clé de bon nombre d'entreprises dans leur quête de croissance et de rentabilité. Après tout, ce sont des préoccupations pour la santé de nos collectivités et de nos proches qui ont mené à un exode des bureaux au début de la pandémie, et non une prise de conscience que l'environnement de bureau n'était plus propice à la productivité et aux progrès. Au contraire, des données probantes recueillies au fil des ans suggèrent que les lieux de travail rassemblent les gens autour d'objectifs communs et créent une culture de réussite, car les humains sont des êtres grégaires qui ont tendance à s'épanouir et à innover lorsqu'ils se regroupent.

Il faut réinventer l'espace physique qu'occupe le bureau.

Plutôt que de sonner le glas du bureau, à notre avis, la pandémie accélérera l'adoption d'un modèle hybride du travail que bon nombre d'entreprises envisageaient déjà. Par le passé, ce modèle – qui offre aux employés le choix entre le travail sur place ou à distance – était considéré comme un moyen potentiel d'attirer et de conserver des talents en leur offrant plus de souplesse. Cependant, de nombreuses organisations hésitaient à adopter le modèle hybride, car des doutes persistaient concernant l'incidence sur la culture de l'entreprise et la productivité potentielle des gens qui travaillent à domicile. Mais la transition marquée vers le télétravail a forcé les dirigeants à apprendre rapidement comment gérer une main-d'œuvre à distance, et les employés à s'adapter aux communications virtuelles. La pandémie a joué un rôle déterminant dans la mise en place de politiques de télétravail, et il est plus probable que la possibilité de choisir entre le travail à domicile et au bureau soit proposée par les employeurs et valorisée par les employés⁵. Par conséquent, de nombreux employeurs sont peu susceptibles de s'attendre à ce que leurs employés reviennent au bureau cinq jours par semaine, même lorsqu'ils pourront le faire en toute sécurité.

Quoi qu'il en soit, on s'attend à ce que, tôt ou tard, les employés reviennent au bureau en grand nombre. Bien entendu, certains d'entre eux ne sont pas particulièrement pressés d'y retourner; les déplacements ne leur manquent pas, ils sont heureux de passer du lit à une réunion virtuelle, et

aiment bien manger un repas à la maison plutôt qu'au restaurant ou à la cafétéria. Mais il semblerait que la majorité de la main-d'œuvre reviendra au bureau au moins pendant une partie de la semaine de travail. Des sondages réalisés en 2020 par Gartner Research⁶ et la Harvard Business School⁷ révèlent que moins du quart de la main-d'œuvre est susceptible de poursuivre le télétravail à temps plein après la pandémie. La plupart des employeurs prévoient que la majorité de leurs employés reviendront au bureau, du moins à temps partiel⁸. Par exemple, selon un sondage réalisé auprès de 317 chefs des finances, 53 % d'entre eux croient que plus de 94 % de leurs employés reviendront au bureau, tandis que seulement 6 % croient qu'au moins la moitié de leur main-d'œuvre poursuivra le télétravail⁹. Ces résultats suggèrent que les entreprises doivent conserver leurs locaux à bureaux, car l'on s'attend à ce que la majorité du personnel se rende au bureau pendant presque toute la semaine de travail.

Il faut réinventer l'espace physique qu'occupe le bureau. Alors que les employés répartissent leurs heures de travail entre le domicile et le bureau, les dirigeants doivent transformer les espaces de bureaux pour passer de postes de travail à haute densité à des espaces qui facilitent la communication, la collaboration, la forme physique et le bien-être mental. Le bureau devrait être un endroit propice à l'établissement de liens, où l'on donne aux gens la possibilité de se rassembler et d'innover tout en offrant un espace permettant un travail individuel nécessitant plus de concentration.



Depuis mars 2020, on observe surtout des discussions constructives sur la façon dont les entreprises peuvent tirer leur épingle du jeu dans ce nouveau contexte; mais nous croyons qu'il est maintenant temps d'axer la conversation sur le retour à la normale, lorsqu'il sera possible de le faire en toute sécurité. Cela ne veut pas dire que nous reviendrons exactement à la normalité de février 2020; cela signifie plutôt que nous renouerons avec une routine quotidienne qui n'est pas soumise aux restrictions attribuables à la COVID-19. Nos routines et nos stratégies d'affaires vont sans doute évoluer en fonction des leçons apprises durant la pandémie. Les dirigeants peuvent préparer leur entreprise à prospérer à l'ère post-COVID en s'assurant de renforcer la confiance des parties prenantes (c.-à-d. les employés, les actionnaires et les clients) envers l'entreprise. La confiance est un élément moteur de la productivité au travail¹⁰ et est associée à une croissance économique et à une innovation accrues¹¹. Pour renforcer et préserver la confiance à long terme, les entreprises doivent se concentrer sur quatre dimensions de la confiance : physique, émotionnelle, financière et numérique. Ce rapport traite de la valeur soutenue du bureau dans ces quatre dimensions, ainsi que des possibilités d'accentuer la confiance dans l'après- pandémie.

La confiance est un élément moteur de la productivité au travail et est associée à une croissance économique et à une innovation accrues.

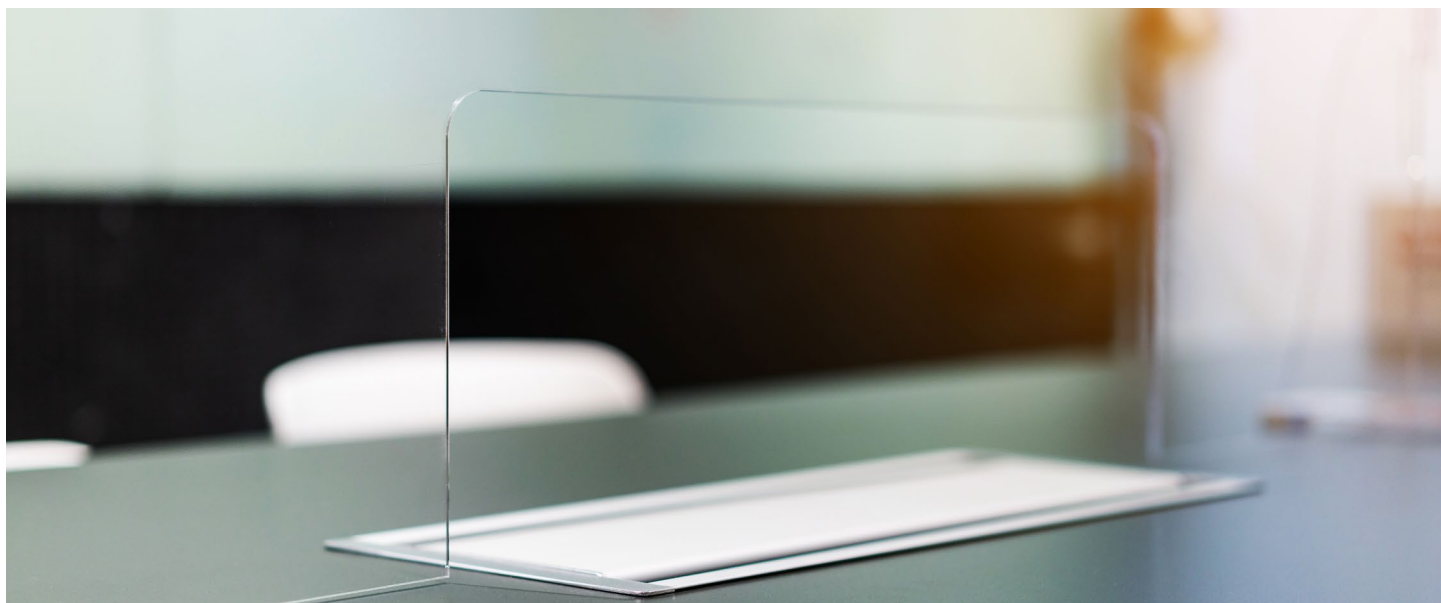
Dimension physique

Avoir confiance que le lieu de travail est sécuritaire

Les caractéristiques d'un milieu de travail sécuritaire et sain ont évolué avec la pandémie. Auparavant, les directeurs de bureau devaient s'assurer que les environnements de travail comportaient des éléments de base tels que des postes de travail ergonomiques, un éclairage adéquat et des toilettes hygiéniques. Cependant, les normes d'hygiène des bureaux ont été considérablement rehaussées en raison de la pandémie, de sorte que les directeurs de bureau doivent désormais veiller à l'assainissement des lieux de travail et fournir des masques à tous les employés, et s'assurer que tous les espaces de bureaux répondent aux normes de distanciation sociale. De nombreuses entreprises ont imposé un nombre maximal d'employés sur les lieux de façon à respecter ces nouvelles normes.

Nous présumons que les normes d'hygiène seront quelque peu assouplies après la pandémie, mais les employés pourraient demeurer réticents à revenir dans un espace de bureau partagé ou à haute densité. La pandémie a entraîné une nouvelle série de normes et d'attentes en santé et sécurité. Une aire de bureau minimale permise pourrait devenir une nouvelle attente¹². Aussi, les entreprises ne devraient pas se précipiter pour réduire leurs bureaux – même si certains employés continuent de travailler à domicile – car elles pourraient nécessiter une plus grande superficie par employé pour s'assurer que le milieu de travail est sécuritaire et sain¹³. Nicholas Bloom, qui détient le titre de *senior fellow* au Stanford Institute for Economic Policy Research, a écrit ce qui suit dans un mémoire en juin 2020 : « De façon générale, les entreprises avec lesquelles je parle songent à diminuer de moitié la densité de leurs bureaux, ce qui

mène à une hausse de la demande globale d'espace de bureau. Autrement dit, le recul de 15 % des journées de travail au bureau est nettement compensé par la hausse de 50 % de la demande d'espace par employé¹⁴. » Cette tendance ressort aussi d'un sondage effectué en juin 2020 auprès de 113 dirigeants, où 51 % des répondants ont prédit que leur entreprise devrait augmenter l'espace de bureau pour répondre aux exigences de distanciation sociale et faciliter la collaboration¹⁵. L'aspect positif : les normes plus rigoureuses d'hygiène réduiront probablement la transmission habituelle des virus du rhume et de la grippe, ce qui protégera par le fait même la santé des employés et contribuera à atténuer les pertes de productivité. L'espace personnel accru et les normes d'hygiène élevées au bureau pourraient devenir les nouvelles caractéristiques qui permettent d'attirer et de conserver les talents.





Les directeurs de bureau peuvent embaucher du personnel d'entretien pour assurer un assainissement efficace;¹⁶ mais comment peut-on repenser le lieu de travail pour le rendre plus sûr? Les entreprises peuvent rénover leurs biens immobiliers en faisant appel à de nouvelles technologies qui favorisent les procédés sans contact, comme des capteurs qui permettent d'ouvrir les portes et fenêtres, ou d'activer les robinets et la chasse d'eau de façon automatique¹⁷. Des applications permettent aux gens d'appeler l'ascenseur et d'activer les machines à café à l'aide de leur téléphone¹⁸, et des postes de lavage des mains peuvent être mis en place¹⁹. La ventilation peut être améliorée grâce à des fenêtres qui s'ouvrent facilement pour favoriser la circulation d'air²⁰. Compte tenu des saisons froides au Canada, cela pourrait nécessiter des améliorations structurales, comme des systèmes mécaniques d'échange de chaleur dans les rebords de fenêtres²¹. Pendant les mois d'hiver, la hausse du niveau d'humidité dans un bureau permettra aussi de renforcer le système immunitaire et de réduire la transmission des virus en limitant la capacité des particules virales à demeurer en suspension dans l'air²². Il est possible de concevoir des murs végétaux (surfaces des murs ornés de plantes) de façon à augmenter l'humidité de façon naturelle, à améliorer la qualité de l'air et à contribuer à une meilleure productivité²³.

En revanche, les entreprises ne peuvent pas faire en sorte que le bureau à domicile de leurs effectifs soit un espace de travail sécuritaire et, même s'il existe des directives de la CSPAAT que les organisations peuvent suivre à cet égard, elles sont difficiles à mettre en pratique et à contrôler. Peu

d'entreprises ont les moyens d'améliorer l'espace de vie de leurs employés pour qu'il respecte leurs normes de sécurité au bureau. Les gens peuvent acheter un bureau et des chaises ergonomiques avec un budget²⁴, mais qui ne permet pas d'agrandir leur espace habitable, ni d'améliorer l'éclairage et d'insonoriser une pièce. Cette enveloppe budgétaire est également insuffisante pour couvrir le coût des outils nécessaires à un bureau, comme une imprimante, un numériseur et un écran. Les employés qui vivent dans une zone à forte densité urbaine pourraient avoir du mal à créer un espace de travail fonctionnel et ergonomique, compte tenu de l'exiguïté des lieux qui sont aussi souvent occupés par la famille, le conjoint ou un colocataire. Si le télétravail persiste, les gens pourraient décider d'améliorer leur espace de vie pour être plus à l'aise dans leur bureau à domicile. Aussi, les économies associées à la fermeture du bureau risquent d'être difficiles à réaliser si les employés exigent un salaire plus élevé pour compenser les frais d'exploitation d'un bureau à domicile.

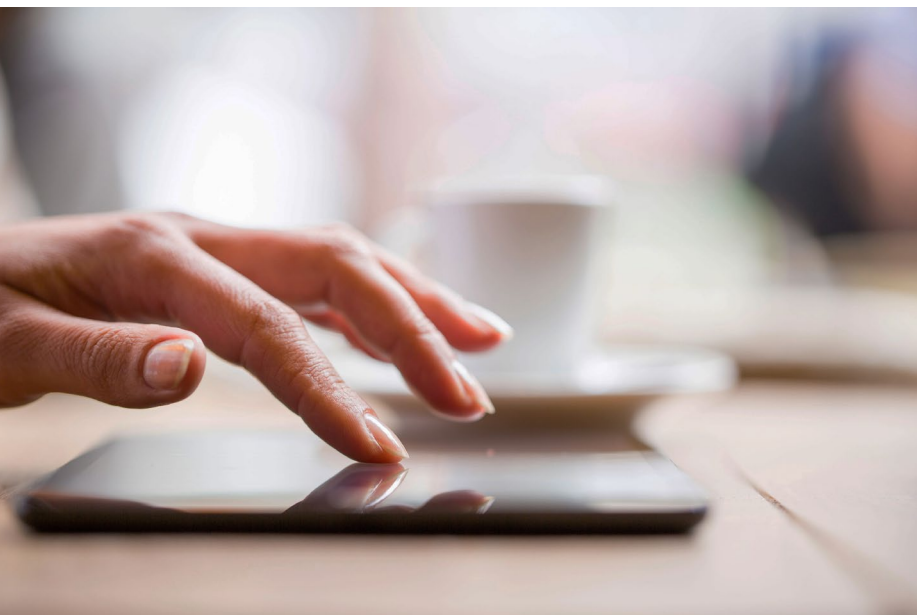
Le fait de travailler dans de petits espaces de vie communs soulève aussi des préoccupations liées à la sécurité des renseignements sensibles de l'entreprise, car les bureaux à domicile n'offrent vraisemblablement pas le même degré de sécurité et de contrôle qu'un bureau en entreprise. Par exemple, un colocataire pourrait entendre des conversations secrètes ou tomber sur des renseignements confidentiels, comme les données de cartes de crédit ou les coordonnées des clients, des copies imprimées de transactions en cours, de décisions stratégiques de l'entreprise et de l'information sur les salaires des employés.

Aucun investissement dans la technologie ne peut empêcher un colocataire ou membre de la famille curieux d'accéder à un ordinateur ouvert²⁵. Il n'y a plus moyen d'avoir la certitude que les réunions sont confidentielles, car quelqu'un pourrait se trouver à portée de voix. Cela dit, dans un bureau d'entreprise, l'accès n'est accordé qu'aux employés autorisés. Par conséquent, après la pandémie, le bureau demeurera le lieu privilégié pour le stockage de renseignements sensibles et les réunions privées. Le maintien d'un bureau centralisé est le moyen le plus efficace et économique de veiller à ce que tous les employés disposent d'un lieu de travail sécurisé et de garantir la protection des renseignements sur les travailleurs, l'entreprise et les clients.

Le fait de travailler dans de petits espaces de vie communs soulève aussi des préoccupations liées à la sécurité des renseignements sensibles de l'entreprise, car les bureaux à domicile n'offrent vraisemblablement pas le même degré de sécurité et de contrôle qu'un bureau en entreprise.

Dimension numérique

Avoir confiance que les données sont sécurisées



Le risque de cyberattaques est beaucoup plus faible dans le cadre des normes de sécurité d'un bureau. On croit que le télétravail en réponse à la pandémie est à l'origine de la hausse du nombre d'incidents liés à la sécurité des données qui sont survenus en 2020.

La confiance envers la cybersécurité est de plus en plus essentielle, tandis que la numérisation s'accélère en raison des restrictions imposées par la distanciation sociale. Les consommateurs et les clients veulent avoir la certitude que l'entreprise a mis en place des protocoles de cybersécurité adéquats pour protéger leurs données contre des atteintes coûteuses. Les employés veulent être assurés que leurs données sont privées et sécurisées. Les actionnaires veulent être assurés que les renseignements exclusifs de l'entreprise sont sécurisés et que les services numériques sont maintenus²⁶, surtout pour éviter tout dommage potentiel à la réputation de l'entreprise. Malheureusement, il est plus difficile de se défendre contre les atteintes à la protection des données et d'y réagir lorsque, au lieu de se trouver dans un milieu de travail contrôlé, les employés sont dispersés dans des bureaux à domicile non protégés.

Le risque de cyberattaques est beaucoup plus faible dans le cadre des normes de sécurité d'un bureau. On croit que le télétravail en réponse à la pandémie est à l'origine de la hausse du nombre d'incidents liés à la sécurité des données qui sont survenus en 2020²⁷. Les cybercriminels ont profité du contexte de la pandémie pour se faire passer pour des marques reconnues et tromper les employés au moyen d'attaques par hameçonnage, de logiciels de rançon, de pourriels ou des courriels contenant des logiciels malveillants²⁸. La migration accélérée et non planifiée vers le nuage des organisations a contribué à ouvrir la voie pour des cyberattaques et créer des lacunes de sécurité²⁹. Un sondage réalisé auprès de 200 entreprises américaines révèle que 20 % d'entre elles avaient fait face à des atteintes à la sécurité en raison des employés qui travaillaient à domicile durant la pandémie³⁰. Le FBI a signalé une hausse de 400 % des plaintes quotidiennes liées à la cybersécurité au début de la pandémie³¹.

Au moment de définir l'avenir des modèles de travail hybrides, les employeurs devront se pencher sur la cybersécurité des employés qui choisissent de travailler ailleurs qu'au bureau. Par exemple, un test d'hameçonnage offert en 2020 par ESET, une entreprise de sécurité internet, a révélé que 68 % des répondants

canadiens n'ont pas réussi à repérer les faux courriels, ce qui suggère que la formation de sensibilisation est insuffisante³². L'une des solutions à ce problème consiste à augmenter les budgets de formation afin d'aider les employés à repérer les menaces à la cybersécurité. Une formation comportementale permettrait également de régler le problème des ordinateurs laissés ouverts dans des lieux publics ou des espaces de vie communs³³. Les organisations devront également investir considérablement dans l'acquisition de technologies pour assurer la sécurité de l'information³⁴.

Même si son utilisation entraîne le risque que le cybercrime se propage dans nos foyers, internet est essentiel à la réalisation de nos tâches quotidiennes et aux communications avec nos clients et collègues de travail. De piètres connexions internet à domicile présentent des risques d'affaires et d'atteinte à la réputation. Même si, en temps de pandémie, nous en sommes venus à accepter les pertes d'appel, les présentations interrompues et les malentendus comme un aspect inévitable de notre expérience commune, ceux-ci deviendront moins tolérables après la réouverture complète des bureaux. Plus particulièrement, des connexions internet fiables et à faible latence sont nécessaires pour les vidéoconférences, qui sont devenues monnaie courante. Normalement, la bande passante internet disponible dans les régions rurales est insuffisante pour les appels vidéo. Les services internet par satellite donnent de l'espoir aux régions rurales, mais cet accès à internet haute vitesse sera sans doute offert à fort prix³⁵. Aussi, les employés pourraient demander un dédommagement pour la hausse des frais d'internet à domicile. Dans un sondage réalisé en

décembre 2020 auprès des consommateurs canadiens par ClickMeeting, un organisateur de webinaires et de réunions en ligne, 74 % des répondants ont affirmé qu'ils souhaitaient que leur employeur les dédommage des frais d'utilisation d'internet à domicile³⁶.

Les dirigeants devront déterminer la façon dont leur version du modèle hybride tiendra compte de l'accès à distance, notamment en déterminant le matériel de bureau à domicile qu'ils sont prêts à fournir. Il apparaît évident que les coûts associés à la prestation de l'accès internet, de la cybersécurité et des logiciels pour l'ensemble des bureaux à domicile seront supérieurs aux dépenses engagées par les bureaux d'entreprise. Qui plus est, le modèle de bureau en entreprise fournit un point de prestation plus fiable pour les appels, les conversations et les présentations importantes avec les clients, sans quoi l'entreprise ne réussirait peut-être pas aussi bien à décrocher des contrats de travail et à gérer sa réputation. Aussi, les dirigeants pourraient raisonnablement s'attendre à ce que les employés soient présents au bureau lorsque les enjeux sont élevés; mais cette attente devra être communiquée dès le départ. Ils devraient également tenter de comprendre les attentes des employés envers le modèle hybride pour assurer la concordance entre les intentions des gens et celles de l'entreprise. La compréhension et la gestion des attentes de chacun permettront de déterminer comment répartir le budget attribué en fonction des exigences de chaque ressource.

Même si son utilisation entraîne le risque que le cybercrime se propage dans nos foyers, internet est essentiel à la réalisation de nos tâches quotidiennes et aux communications avec nos clients et collègues de travail. De piètres connexions internet à domicile présentent des risques d'affaires et d'atteinte à la réputation.



Dimension financière

Avoir confiance que la valeur de l'entreprise continuera de croître pour l'ensemble des parties prenantes

À notre avis, le maintien de locaux à bureaux est la meilleure façon d'assurer la croissance de l'entreprise et la création de valeur. Un lieu de travail commun est essentiel à l'intégration des nouveaux membres de l'équipe, au perfectionnement des talents et à la mise en place d'une culture qui favorise la fidélisation des professionnels chevronnés.

À notre avis, le maintien de locaux à bureaux est la meilleure façon d'assurer la croissance de l'entreprise et la création de valeur. Un lieu de travail commun est essentiel à l'intégration des nouveaux membres de l'équipe, au perfectionnement des talents et à la mise en place d'une culture qui favorise la fidélisation des professionnels chevronnés³⁷. Il est primordial de disposer d'un endroit où les gens peuvent se rassembler pour échanger des idées, poser des questions, se mettre au défi et apprendre les uns des autres afin de veiller au développement des affaires et de servir les clients. Comme Steve Jobs l'a déjà dit (traduction libre), « À l'ère numérique, nous serions portés à croire que les idées peuvent naître des échanges par courriel ou par iChat. C'est ridicule. La créativité est le fruit de rencontres spontanées, de discussions aléatoires. Vous rencontrez quelqu'un, vous lui demandez ce qu'il fait, vous dites "wow" et, tout à coup, les idées fusent³⁸. » L'absence de cette forme de collaboration et de créativité spontanées pourrait entraîner un recul de l'innovation, de la réussite et des bénéfices.

La poursuite des activités durant la pandémie a démontré que les équipes peuvent demeurer assez productives lorsque leurs membres travaillent principalement à domicile³⁹. Certains ont évoqué cet élément probant pour suggérer que la taille des bureaux devrait être réduite et que ceux-ci serviraient uniquement à une collaboration planifiée en personne. Cependant, cet indice de productivité peut être trompeur. La productivité soutenue que les organisations ont connue jusqu'à maintenant pourrait être attribuable aux relations et au flux de travail mis en place dans l'environnement de bureau avant le début de la pandémie. Une étude réalisée en 2020 par le Centre for Economic Policy Research, un groupe de réflexion britannique, révèle qu'en ce qui concerne l'incidence de la pandémie de COVID 19, les organisations dotées d'une solide culture d'entreprise étaient plus résilientes que celles dont la culture est plus faible⁴⁰. La culture d'entreprise qui régnait au bureau avant le début de la pandémie pourrait donc être responsable de la réussite de l'entreprise au cours de la dernière année.

Les relations, les assises, la structure et la confiance qui ont été instaurées avant la pandémie pourraient s'éroder à mesure qu'une certaine lassitude s'installe face à Zoom, que de nouveaux membres de l'équipe sont intégrés à distance et que les équipes évoluent à l'extérieur du bureau. Les projets seront moins axés sur la collaboration si les collègues de travail continuent de se rassembler uniquement dans le cadre de réunions planifiées, car ces événements n'offrent pas la spontanéité nécessaire pour les interactions authentiques et pour le travail en équipe qui se fait tout naturellement, et qui aboutit souvent à des résultats fructueux et inédits. Les directeurs doivent évaluer la productivité non seulement en fonction des efforts et des résultats (c. à d. si les employés travaillent pendant un nombre d'heures suffisant à la maison), mais aussi de la qualité de ces résultats, du nombre d'occasions créées, et des statistiques sur la rétention et la satisfaction des employés.

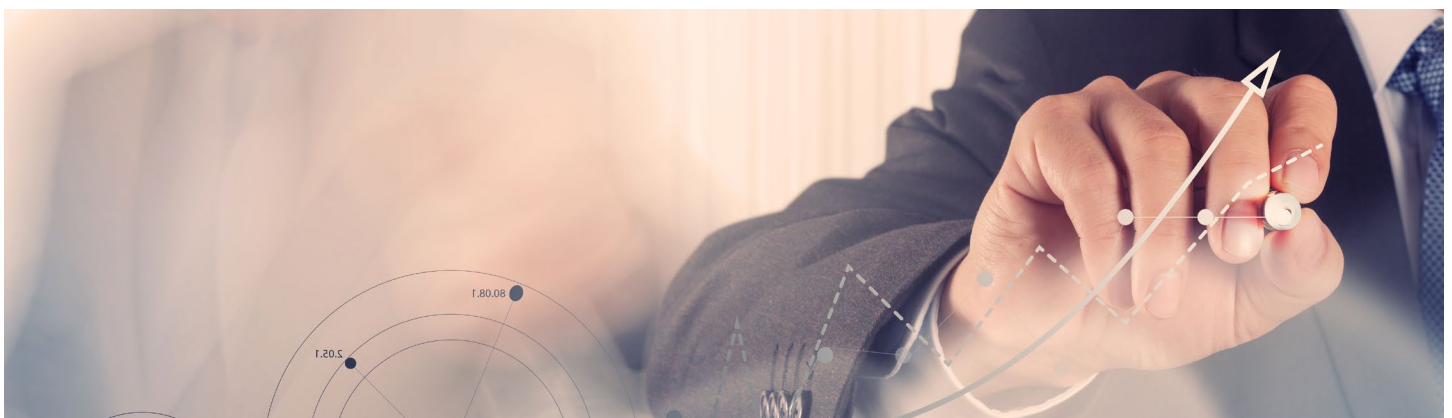
Le maintien d'une solide culture d'entreprise est crucial pour sa réussite⁴¹. Les rencontres, les relations et les échanges qui se déroulent au quotidien dans le contexte du bureau favorisent et encouragent la culture d'entreprise. Mais, à cause de la pandémie, les interactions au sein d'une équipe doivent être planifiées, elles nécessitent du temps, et leur organisation est souvent fastidieuse. Malheureusement, les environnements de télétravail ne sont pas propices à une solide culture d'entreprise; avec le temps, et si les interactions au sein de l'équipe demeurent principalement numériques, cette culture s'effritera. Dans le cadre d'un sondage réalisé en novembre et décembre 2020 auprès de 113 dirigeants américains, la majorité des répondants ont affirmé que les employés devaient être au bureau au moins trois jours par semaine pour que

l'entreprise puisse conserver sa culture; seulement 5 % d'entre eux ont indiqué qu'il n'était aucunement nécessaire de se présenter au bureau pour produire les mêmes résultats⁴². Cette absence de liens en personne est également susceptible de mener à un manque de fidélisation, où les directeurs devront redoubler d'efforts pour conserver du personnel⁴³. La hausse probable du taux de roulement, qui pourrait refléter une insatisfaction systémique chez les employés, risque d'être excessivement coûteuse, et de mettre en péril la stabilité et la productivité des équipes. En l'absence d'une culture d'entreprise attirante et des avantages de travailler dans un bureau, les directeurs devront compter sur des régimes de rémunération généreux pour fidéliser les talents.

Cela dit, certaines entreprises considèrent le télétravail comme une occasion de réduire la rémunération, et de faire en sorte que les salaires correspondent à l'évaluation du coût de la vie⁴⁴ là où demeurent les employés. La rémunération des employés pourrait diminuer s'ils passent des immeubles de bureaux du centre-ville à un bureau à domicile en périphérie des grands centres. Ces changements entraîneront des difficultés à court terme pour l'employé, mais aussi à long terme pour l'employeur, alors que les concurrents qui continuent de proposer une rémunération fondée sur le mérite attireront indéniablement les talents⁴⁵. Les entreprises pourraient aussi devoir faire face à de vives réactions de la part d'employés qui touchent un salaire moindre, surtout à la lumière des dépenses accrues associées à leur bureau à domicile, et à l'accès réduit aux commodités et aux avantages d'un bureau en entreprise. Essentiellement, les économies que fait valoir l'entreprise pourraient être irréalistes.

Les employés qui décident de poursuivre le télétravail pourraient aussi être désavantagés en ce qui a trait à la sécurité d'emploi, car il existe une corrélation entre la présence au bureau et la pertinence, la productivité et la contribution. S'il n'est pas géré correctement, le modèle hybride pourrait créer des inégalités et un gouffre entre les deux camps : ceux qui travaillent au bureau et ceux qui travaillent à domicile. Par le passé, les employés qui optaient pour des modalités de travail flexibles voyaient souvent leur carrière régresser⁴⁶ et avaient tendance à recevoir une rétroaction plus négative de la part des directeurs⁴⁷. De plus, puisque le mentorat et les occasions découlent souvent des échanges spontanés au bureau, les employés qui travaillent à domicile pourraient être laissés pour compte. Plus particulièrement, cela pourrait se révéler désavantageux à long terme pour les professionnels en début de carrière qui privilégient le télétravail plutôt qu'un bureau centralisé.

Le bureau peut être repensé pour favoriser des interactions plus pertinentes avec les télétravailleurs et éviter qu'ils ne soient désavantagés. Les équipes devront avoir accès à des technologies et des outils intelligents, novateurs et faciles d'accès pour les personnes dont la présence est uniquement virtuelle. Citons, à titre d'exemple, les salles de conférence dotées de systèmes audio et vidéo évolués, de façon à ce que les membres de l'équipe perçoivent le moins de différence possible entre les gens sur place et les participants à distance, pratiquement comme si ces derniers assistaient à la réunion en personne.



Dimension émotionnelle

Avoir confiance que les besoins émotionnels et sociétaux seront protégés



Les dirigeants peuvent assurer une fidélisation supérieure des talents s'ils réussissent à préserver la confiance émotionnelle des employés. L'environnement de bureau est essentiel pour cette quatrième dimension de la confiance, car il contribue au sentiment d'appartenance, et favorise les relations interpersonnelles et les interactions⁴⁸. Le bureau est un endroit propice pour apprendre à se connaître autour d'un repas ou d'un café, où l'on peut rire ensemble et raconter des histoires. Par ailleurs, les gens sont moins susceptibles de quitter une organisation où ils ont tissé des liens personnels solides⁴⁹. Les employés souhaitent aussi établir un réseau professionnel et appartenir à une culture d'entreprise qui incarne leurs valeurs et leurs ambitions.

Si le télétravail nous permet d'approfondir nos liens avec notre famille et d'autres membres du ménage, il nuit aussi aux relations que nous avons nouées à l'extérieur du foyer, notamment avec nos collègues de travail. Les relations de travail ajoutent de la diversité à notre vie, puisque les membres de notre famille et nos amis ont tendance à avoir des vues semblables aux nôtres. Les bureaux rassemblent des gens de diverses cultures et origines ethniques, dont les points de vue et les expériences diffèrent des nôtres, ce qui enrichit nos vies. À défaut de ces relations, nous pourrions nous isoler et être moins motivés à unir nos efforts pour nous atteler à la tâche. Aussi, une main-d'œuvre dispersée n'éprouvera pas de lien émotionnel avec l'objectif plus grand, l'équipe et l'énoncé de mission. Le télétravail a engendré un plus grand sentiment d'isolement et de solitude, et une réduction des contacts sociaux⁵⁰. L'esprit de camaraderie est l'un des principaux facteurs dégagés par Deloitte en ce qui concerne les éléments en milieu de travail dont les employés profitaient avant la pandémie⁵¹.

Le bureau nous permet aussi de changer de décor et de faire une saine démarcation entre le travail et la maison, favorisant ainsi un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Nombreux sont ceux pour qui la transition vers le télétravail a signifié une hausse du nombre de réunions et des heures de travail⁵², et une augmentation globale de la charge de travail qui a brouillé les limites entre la vie professionnelle et la vie personnelle⁵³. Souvent, les gens s'épanouissent lorsque la démarcation entre le bureau et la maison est clairement établie, mais lorsque ces limites sont floues, c'est la santé mentale qui écope. Ce qui manque à certains, c'est de revêtir une tenue qui projette une image professionnelle de la tête au pied pour aller travailler au bureau, plutôt qu'à partir de la taille pour les réunions Zoom. De plus, le trajet vers le bureau permet de se préparer mentalement au travail. Dans le même ordre d'idées, le retour à la maison après une journée de travail permet de se détendre et de peut-être profiter davantage de sa vie personnelle.

Le bureau physique de l'avenir pourrait être un lieu conçu en fonction du mieux-être des employés⁵⁴. Le bureau devrait être considéré comme un endroit propice à la collaboration, à l'établissement de liens, à l'innovation et à l'apprentissage⁵⁵. Des recherches ont démontré que la santé et le mieux-être, la productivité, l'innovation, les liens et la confiance sont renforcés par les relations sociales que l'on noue dans le contexte du bureau, même en étant simplement en présence des autres⁵⁶. En ce sens, la conception des espaces de travail en fonction du mieux-être des employés devrait contribuer à une main-d'œuvre en meilleure santé, plus heureuse et plus investie⁵⁷. Les organisations dont les employés sont très engagés affichent une rentabilité accrue⁵⁸. Aussi, il faut repenser les locaux à bureaux pour rassembler les gens, et non pour les cloisonner ou les renfermer.

L'environnement de bureau est avantageux pas seulement pour notre bien-être émotionnel, mais aussi pour notre bien-être physique. Les gens qui faisaient de l'activité physique quotidienne en se déplaçant matin et soir, en montant et descendant les escaliers pour assister à des réunions ou en se rendant à la machine à café ont adopté un mode de vie plus sédentaire dans leur bureau à domicile. Les dispositifs de suivi de l'activité démontrent que les gens qui travaillent à la maison parcourent moins de pas que ceux qui travaillent dans un bureau⁵⁹. Il est possible d'optimiser les bureaux pour favoriser le bien-être physique et mental des employés en convertissant les aires inutilisées en salles d'exercice ou de yoga.

Qu'ils travaillent dans un bureau ou à la maison, les gens peuvent tous éprouver l'épanouissement affectif associé au climat du centre-ville, qui est largement attribuable à la présence des bureaux. En effet, les bureaux constituent la principale raison pour laquelle les gens convergent chaque jour en grand nombre vers les centres urbains; ceux-ci sont au cœur de l'urbanisation de nombreux centres-villes, où les employés peuvent travailler, vivre et se divertir. Les bureaux rassemblent les gens au centre-ville pendant la journée et les incitent à y déménager ou à s'y attarder après le travail pour profiter des agréments de la vie en ville. Un sondage réalisé auprès de 7 200 personnes provenant de 7 pays révèle que la satisfaction globale était un facteur de motivation plus marqué que le revenu ou les possibilités d'emploi pour amener les gens à déménager en ville⁶⁰. Par ailleurs, au moment de déterminer où ils souhaitaient vivre, les gens accordaient plus d'importance à la proximité des services, des commodités et des amis qu'à la proximité du travail. Ces résultats suggèrent que les personnes qui habitent dans les grandes villes n'ont pas fait ce choix seulement en raison des avantages

liés au travail. Après les heures ouvrables, les villes attirent les gens des banlieues et même de plus loin, car ils veulent profiter des agréments connexes. L'agitation qui caractérise les grands groupes diversifiés de gens contribue à promouvoir la richesse culturelle des arts, des loisirs et de la cuisine, offrant d'innombrables occasions de se réunir, d'apprendre et de s'épanouir. Un retour sécuritaire dans les bureaux des centres-villes après la pandémie est essentiel au maintien de l'énergie et du mode de vie qui permet aux entreprises d'attirer des professionnels diversifiés et talentueux⁶¹, ainsi qu'au maintien de l'effervescence des centres-villes.

Le bureau physique de l'avenir pourrait être un lieu conçu en fonction du mieux-être des employés.



Conclusion

Le départ forcé du bureau a plusieurs bons côtés. Cette expérience mondiale commune a été rassembleuse. Compte tenu de l'accessibilité accrue des passerelles virtuelles dans nos maisons et des échanges par vidéoconférence, certaines personnes se sont même montrées plus authentiques avec leurs collègues, en présentant leurs animaux domestiques, leur partenaire et leurs enfants dans le cadre de rencontres virtuelles. Dans l'ensemble, cette expérience a légitimé la réalité du télétravail et encouragera sans doute les entreprises à élargir les choix de lieux de travail qui s'offrent aux employés. Cela dit, elles ne doivent pas ignorer les désavantages d'une main-d'œuvre à distance, dont il est question dans ce rapport.

La pandémie a accéléré l'évolution du monde des affaires vers un modèle hybride, en vertu duquel tous les membres du personnel ne travailleront pas dans un bureau central cinq jours par semaine. Nous croyons qu'après la pandémie, la plupart des travailleurs reviendront au bureau, du moins à temps partiel, là où ils ont accès à un lieu de travail sécuritaire, à des outils et ressources de qualité supérieure et à des possibilités d'échanges spontanés avec leurs collègues, en sachant qu'ils ne manqueront pas l'occasion de vivre ces expériences.

Les dirigeants d'organisations prospères ont sans doute intérêt à encourager les employés à revenir au bureau, où les données sont protégées, les interactions quotidiennes stimulent l'innovation, l'esprit de camaraderie suscite la fidélisation, et la culture d'entreprise permet d'attirer et de conserver les talents. Les dirigeants peuvent

aussi tirer des avantages à long terme en repensant leurs locaux à bureaux actuels de manière à maximiser la culture d'entreprise, à mobiliser les employés, à améliorer la collaboration et à stimuler l'innovation⁶². Et surtout, ils devraient concevoir les bureaux en fonction du mieux-être des employés.

Nous ne prônons pas un retour immédiat au bureau. Avec la distribution des vaccins qui laisse entrevoir la fin des risques à court terme pour la santé attribuables à la COVID-19, il est tout simplement temps de préparer le terrain pour un retour sécuritaire et productif de la main-d'œuvre.

Les dirigeants doivent communiquer de façon transparente et fréquente pour expliquer leurs plans de retour au bureau afin de réduire la confusion et l'anxiété chez les employés. Un dirigeant efficace crée des plans fondés sur la confiance, en faisant appel aux quatre dimensions de la confiance de manière à motiver un retour au bureau. Grâce à des communications claires qui renforcent la confiance, les employés seront assurés que la direction agit au mieux de leurs intérêts collectifs. Une feuille de route détaillée qui décrit comment les activités d'affaires quotidiennes peuvent être réorientées vers le bureau contribuera à assurer la continuité et préparera les parties prenantes à prospérer après la pandémie. Le fait d'être de nouveau solidaires au travail, de se réunir autour d'un café et de parler de ses activités de fin de semaine sera un précieux atout à long terme pour l'ensemble des parties prenantes, une fois qu'elles pourront le faire en toute sécurité.

Dans l'ensemble, cette expérience a légitimé la réalité du télétravail et encouragera sans doute les entreprises à élargir les choix de lieux de travail qui s'offrent aux employés. Cela dit, elles ne doivent ignorer les désavantages associés à une main-d'oeuvre à distance, dont il est question dans ce rapport.

Notes de fin de texte

1. Elizabeth Dwoskin, « Americans might never come back to the office, and Twitter is leading the charge », *The Washington Post*, 1^{er} octobre 2020, <https://www.washingtonpost.com/technology/2020/10/01/twitter-work-from-home/?arc404=true>.
2. Ibid.
3. Matthew Haag, « Manhattan emptied out during the pandemic. But Big Tech is moving in », *The New York Times*, 13 octobre 2020, <https://www.nytimes.com/2020/10/13/nyregion/big-tech-nyc-office-space.html#:~:text=Amazon%20now%20has%20eight%20office,for%20its%20Amazon%20Music%20team>.
Josh O'Kane and Rachelle Younglai, « Amazon inks deals for Toronto office space after rival Shopify's expansion », *The Globe and Mail*, 9 décembre 2020, <https://www.theglobeandmail.com/business/article-amazon-inks-deals-for-toronto-office-space-after-rival-shopifys/>.
Jack Landau, « Google's next downtown Toronto tower rising at 65 King East », *Urban Toronto*, 5 octobre 2020, <https://urbantoronto.ca/news/2020/10/googles-next-downtown-toronto-tower-rising-65-king-east>.
4. David J. Faulds et P.S. Raju, « The work-from-home trend: an interview with Brian Kropp », *Business Horizons* 64, n° 1 (octobre 2020) : p. 29-35, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7578739/>.
5. Elise Sharply, Sophie Simpson, Kirsty Miller et Liz Dunne, « Re-architecting work models: Four future worlds of work », Deloitte, novembre 2020, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-re-architecting-work-models-111120.pdf>.
6. Faulds et Raju, « The work-from-home trend ».
7. Kristen Senz, « How much will remote work continue after the pandemic? », *Harvard Business School Working Knowledge*, 24 août 2020, <https://hbswk.hbs.edu/item/how-much-will-remote-work-continue-after-the-pandemic>.
8. Faulds et Raju, « The work-from-home trend ».
9. Gartner, « Gartner CFO survey reveals 74% intend to shift some employees to remote work permanently », 3 avril 2020, <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-surey-reveals-74-percent-of-organizations-to-shift-some-employees-to-remote-work-permanently2>.
10. Steven W. Hatfield, Susan K. Hogan et Natasha Buckley, « If we rebuild, will they come back? Understanding how trust considerations influence workplace return intentions », Centre de recherche intégrée de Deloitte, 2020, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/-6952_returning-work-role-trust-covid/DI_Rebuild-will-they-come-back.pdf.
11. Deloitte, « Embedding trust in COVID-19 recovery : Four dimensions of stakeholder trust », 2020, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6720_embedding-trust-into-covid-19-recovery/DI_Embedding-trust-COVID-recovery.pdf.
12. Oliver Wainwright, « Smart lifts, lonely workers, no towers or tourists: Architecture after coronavirus », *The Guardian*, 13 avril 2020, <https://www.theguardian.com/artanddesign/2020/apr/13/smart-lifts-lonely-workers-no-towers-architecture-after-covid-19-coronavirus>.
13. Nicholas Bloom, « How working from home works out ».
14. Ibid.
15. Byron Carlock Jr. et Tim Mueller, « As employees return to work, real estate companies rethink their roles », PwC, 25 juin 2020, <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/research-institute/blog/real-estate-return-to-work.html>.
16. Ibid.
17. Oliver Wainwright, « Smart lifts, lonely workers ».
18. Ibid.
19. Emily Vaughan, « Redesigning the office for the next 100-year flu (yes, it's coming) », NPR, 14 septembre 2020, <https://www.npr.org/sections/health-shots/2020/09/14/909805060/redesigning-the-office-to-maximize-health?ft=nprml&f=909805060>.
20. Ibid.
21. Ibid.
22. Caroline Winter, « To make a building healthier, stop sanitizing everything », *Bloomberg Businessweek*, 16 décembre 2020, <https://www.bloomberg.com/news/features/2020-12-16/covid-pandemic-microbiomes-could-be-key-to-stopping-spread-of-future-viruses>.
23. Emily Vaughan, « Redesigning the office for the next 100-year flu ».
24. Paige Leskin, « Shopify is giving its employees \$1,000 to furnish their work-from-home setups with whatever gear they need because of the coronavirus », *Business Insider*, 12 mars 2020, <https://www.businessinsider.in/retail/news/shopify-is-giving-its-employees-1000-to-furnish-their-work-from-home-setups-with-whatever-gear-they-need-because-of-the-coronavirus/articleshow/74586189.cms>.
25. Faulds et Raju, « The work-from-home trend ».
26. Deloitte, « Embedding trust in COVID-19 recovery ».
27. Charlie Osborne, « Working from home causes surge in security breaches, staff 'oblivious' to best practices », *ZDNet*, 20 août 2020, <https://www.zdnet.com/article/working-from-home-trend-causes-surge-in-cybersecurity-costs-security-breaches/>.

28. Deloitte, « COVID-19's impact on cybersecurity », mars 2020, <https://www2.deloitte.com/ng/en/pages/risk/articles/covid-19-impact-cybersecurity.html>.
29. Anna Convery-Pelletier, « The future of work: The hybrid workforce », Forbes, 11 novembre, 2020, <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2020/11/11/the-future-of-work-the-hybrid-workforce/?sh=37a93acf362a>.
30. Malwarebytes, « Enduring from home: COVID-19's impact on business security », août 2020, https://resources.malwarebytes.com/files/2020/08/Malwarebytes_EnduringFromHome_Report_FINAL.pdf.
31. Convery-Pelletier, « The future of work: The hybrid workforce ».
32. Howard Solomon, « Four words summarized cybersecurity in 2020: COVID-19, ransomware, Twitter, and solarwinds », IT World Canada, 28 décembre 2020, <https://www.itworldcanada.com/article/four-words-summarize-cybersecurity-in-2020-covid-19-ransomware-twitter-and-solarwinds/439958>.
33. Ibid.
34. Faulds et Raju, « The work-from-home trend ».
35. Michael Sheetz, « SpaceX prices Starlink satellite internet service at \$99 per month, according to e-mail », CNBC, 27 octobre 2020, <https://www.cnn.com/2020/10/27/spacex-starlink-service-priced-at-99-a-month-public-beta-test-begins.html#:~:text=Called%20the%20%E2%80%9CBetter%20Than%20Nothing,and%20a%20Wi%20Fi%20router>.
36. Pat Foran, « Survey finds most Canadians enjoy working from home, but what are the pros and cons? », CTV News, 4 décembre 2020, <https://toronto.ctvnews.ca/survey-finds-most-canadians-enjoy-working-from-home-but-what-are-the-pros-and-cons-1.5217965>.
37. Haworth, « The race for talent: Attracting and retaining with well-designed workplaces », novembre 2013, <https://media.haworth.com/asset/35586/RaceForTalent2013.pdf>.
38. Walter Isaacson, Steve Jobs, New York : Simon & Schuster, 2011.
39. Barrero, Bloom et Davis, « Why working from home will stick ».
40. Kai Li, Xing Liu, Feng Mai et Tengfei Zhang, « The role of corporate culture in bad times: Evidence from the COVID-19 pandemic », Centre for Economic Policy Research 32, (Juin 2020) : 61-109.
41. Kurt Matzler, Franz Bailom, Markus Anschober et Susan Richardson, « Sustaining corporate success: What drives the top performers? », *Journal of Business Strategy*, 31, n°. 5, (2010): 4-14.
42. PwC, « It's time to reimagine where and how work will get done », 12 janvier 2021, <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>.
43. Faulds et Raju, « The work-from-home trend ».
44. Tara Deschamps, « Experts say Canadians permanently working from home should expect salary changes », Global News, 21 juin, 2020, <https://globalnews.ca/news/7090216/coronavirus-salary-changes/>.
45. Faulds et Raju, « The work-from-home trend ».
46. Sharply, Simpson, Miller et Dunne, « Re-architecting work models ».
47. Faulds et Raju, « The work-from-home trend ».
48. Sharply, Simpson, Miller et Dunne, « Re-architecting work models ».
49. Faulds et Raju, « The work-from-home trend ».
50. Ibid.
51. Steven W. Hatfield, Susan K. Hogan et Natasha Buckley, « If we rebuild, will they come back? Understanding how trust considerations influence workplace return intentions », Centre de recherche intégrée de Deloitte, 2020, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/-6952_returning-work-role-trust-covid/DI_Rebuild-will-they-come-back.pdf.
52. Danielle Kost, « You're right! You are working longer and attending more meetings », Harvard Business School, 14 septembre 2020, <https://hbswk.hbs.edu/item/you-re-right-you-are-working-longer-and-attending-more-meetings>.
53. Abigail Marks, Lila Skountridaki et Oliver Mallett, « Don't say goodbye to Zoom yet: Most people want to get back to the office, but not for the full week », The Conversation, 3 décembre 2020, <https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/32043/1/Marks-et-al-Conversation-2020.pdf>.
54. Whitman, « A look into the workplace post-COVID-19 ».
55. Sharply, Simpson, Miller et Dunne, « Re-architecting work models ».
56. Ibid.
57. Ibid.
58. Ibid.
59. Faulds et Raju, « The work-from-home trend ».
60. Mercer, « People first: Driving growth in emerging megacities », 2018, <https://www.mercer.com/our-thinking/people-first-driving-growth-in-emerging-megacities.html#contactForm>.
61. Haag, « Manhattan emptied out during the pandemic ».
62. Faulds et Raju, « The work-from-home trend ».

Personne-ressource

Pour approfondir la manière dont votre organisation peut devenir sécuritaire, vigilante et résiliente. Veuillez communiquer avec :

Craig Irwin

Associé | Immobilier
Deloitte Canada
cirwin@deloitte.ca
416-643-8095

Deloitte.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#), or [Facebook](#).