

Welcome
TO THE
Jungle

Comment manager des équipes dispersées

Un défi pour toutes les entreprises



| | |
|--|-----------|
| Introduction | 4 |
| Pourquoi les équipes dispersées sont désormais légion | 5 |
| Le télétravail, ce n'est pas zéro ou un | 5 |
| Les équipes au four et au moulin : ce n'est pas une nouveauté | 6 |
| Dans les entreprises, la frontière entre l'interne et l'externe se brouille de plus en plus | 9 |
| Même au bureau, on communique de plus en plus en ligne | 10 |
| Les entreprises sans bureau ont beaucoup à nous apprendre | 13 |
| Les startups aux équipes dispersées communiquent beaucoup sur leur management | 13 |
| Les conseils des entreprises sans bureau peuvent être utiles à tous les managers | 16 |
| • Organisez des retraites pour renforcer la cohésion des équipes | 17 |
| • Mettez en place un système d'« amis » (« buddy », en anglais) | 17 |
| • Faites en sorte que les contraintes de la dispersion ne pèsent pas toujours sur les mêmes personnes | 18 |
| • Organisez des réunions sans ordre du jour où chacun peut poser les questions qui lui passent par la tête | 19 |
| • Faites en sorte que l'information soit accessible à tous, tout le temps | 19 |
| • Faites levier de la motivation intrinsèque | 20 |
| Comment protéger la santé mentale de vos salariés et améliorer la communication | 21 |
| La « crise de la cognition » et la surcharge de travail | 21 |
| La crise du toucher et la douleur de la solitude | 24 |
| Ce qu'il faut faire pour protéger la santé mentale de votre équipe dispersée | 25 |
| • Portez une attention particulière à la communication | 25 |
| • Développez plus d'empathie pour les salariés que vous n'avez pas sous les yeux | 27 |
| Sources | 29 |



Les salariés qui travaillent dans des open spaces consacrent **73% moins de temps** aux interactions physiques avec leurs collègues et envoient **67% plus de messages électroniques!**

Introduction

Vous ne faites sans doute pas partie des quelques entreprises qui ont décidé de ne plus avoir de bureaux du tout. Malgré tout, il est fort probable que la question du management d'équipes dispersées vous concerne aussi. Ce n'est pas pour rien que le cas de ces entreprises nous fascine autant. D'une certaine manière, elles sont les pionnières qui nous font prendre conscience de l'évolution des modes de collaboration et de communication. Même quand vous avez encore des bureaux, vos collaborateurs sont rarement tous ensemble au même endroit. Nombreuses sont les entreprises qui ont introduit une dose de télétravail dans leurs équipes. D'autres font travailler des freelances qui ne sont pas toujours présents physiquement dans les bureaux. D'autres encore ont plusieurs bureaux implantés sur plusieurs sites (voire pays).

De nouveaux outils collaboratifs et outils de gestion de projet, tels que Google Drive, GitHub, Slack, Microsoft Teams, Workplace by Facebook ou Trello ont changé profondément nos manières de travailler et de collaborer. Il existe de nouvelles règles du management adaptées à l'âge de Slack et Trello. Même lorsque nous partageons le même espace physique, nous communiquons parfois davantage online que offline. *Une étude* a révélé que les salariés qui travaillent dans des open spaces consacrent 73% moins de temps aux interactions physiques avec leurs collègues et envoient 67% plus de messages électroniques !

Quelle que soit la dispersion géographique de l'entreprise elle-même, toutes les équipes sont au moins partiellement dispersées. L'entreprise est devenue un espace ouvert et fragmenté à la fois. De plus en plus de salariés travaillent dans plusieurs espaces – à la maison, au bureau, dans des espaces de coworking ou au café. C'est pour cette raison que le sujet du management des équipes dispersées est un sujet critique pour tous les managers.

De nouvelles questions se posent. Comment inventer de nouveaux rituels, choisir les bons outils collaboratifs, développer le leadership et promouvoir la culture de l'entreprise quand tout le monde ne partage pas constamment le même espace ? Quels sont les nouveaux enjeux de santé liés à la dispersion physique des équipes ?

Cet ebook a l'ambition d'offrir une vision d'ensemble des grands enjeux de la dispersion des équipes et des défis managériaux qui y sont liés. Il présente des cas concrets d'entreprises dont les équipes sont dispersées et détaille les conseils pratiques pour améliorer la collaboration et la communication dans toutes les équipes.

Pourquoi les équipes dispersées sont désormais légion

– Le télétravail, ce n'est pas zéro ou un

Les entreprises sans bureaux et les salariés 100% en télétravail restent très rares. Mais de plus en plus d'entreprises ont introduit une dose de télétravail dans leur organisation. On aurait donc tort d'opposer le bureau au télétravail de manière binaire comme si c'était soit tout l'un, soit tout l'autre. Seuls 5,2% des salariés américains travaillent exclusivement depuis chez eux. En revanche, ils sont 43% à déclarer avoir effectué une partie de leur travail hors du bureau en 2018 (contre 39% en 2012), d'après le rapport «Gallup's State of the American Workplace».

La montée du télétravail est un phénomène mondial. On doit cette croissance à plusieurs causes comme Internet, qui est devenu (presque) omniprésent, et la montée des prix de l'immobilier dans les villes les plus denses. Plus d'un Européen sur cinq travaille à distance une partie du temps. Dans les pays d'Europe du Nord, la part des télétravailleurs monte à 35 ou 40%. Même en Asie, le télétravail et l'espace de travail éclaté sont des phénomènes remarquables. Par exemple, la croissance exponentielle des startups chinoises donne une tout autre dimension au monde du coworking.

De plus en plus, la possibilité de travailler à distance au moins une partie du temps est exigée des candidats. Les employeurs sont de moins en moins réticents à leur offrir une dose de flexibilité, de peur de ne plus pouvoir recruter les meilleurs d'entre eux. D'après un sondage effectué par AfterCollege, un réseau de jeunes diplômés américains, 68% des millennials demandeurs d'emplois préfèrent les employeurs qui permettent le télétravail. Mais ce qui est vrai des millennials ne l'est pas moins des travailleurs plus âgés. D'après une étude de l'institut Pew, les Américains de plus de 64 ans sont plus nombreux à travailler qu'il y a vingt ans. Or, 74% d'entre eux souhaiteraient plus de flexibilité au travail. 34% voudraient travailler à la maison. En résumé, toutes les générations voudraient une dose de télétravail.

Le rapport annuel de Buffer sur le télétravail, intitulé «The State of Remote Work», révèle que 99% des répondants ont affirmé «vouloir travailler à distance au moins une partie du temps». Le rapport cite Matthew Hollingsworth, le directeur des opérations de We Work Remotely, la plus grande communauté en ligne

pour mettre en relation les entreprises et les candidats en télétravail, pour qui le travail à distance est en passe de devenir une nouvelle norme.

La possibilité du télétravail est déjà presque devenue une norme dans la plupart des startups et jeunes entreprises, dans lesquelles les outils collaboratifs et le flex office sont très répandus. Souvent, les salariés des startups n'ont même pas besoin de demander à leur manager la permission de rester chez eux pour travailler. Dans les entreprises plus traditionnelles, en revanche, les employés doivent encore obtenir l'autorisation formelle de ne pas venir au bureau un jour donné. Parfois, leurs managers sont plus que réticents vis-à-vis du télétravail, et les jours télé-travaillés doivent être contractualisés. Mais les chiffres sont formels : toutes entreprises confondues, y compris les plus conservatrices, le télétravail est en progression. En témoignent les *dernières études concernant la France*, où, jusqu'à récemment, on était encore en retard en la matière. En 2018, 29% des salariés du secteur privé français ont effectué une dose de télétravail, contre 25% en 2017.

Avec l'ubiquité des outils de communication et de travail, ce sont aujourd'hui presque toutes les entreprises qui sont confrontées au défi des équipes dispersées. Cela ne veut pas dire que les collègues ne se rencontrent jamais au bureau. Mais la plupart du temps, au moins une partie de l'équipe n'est pas physiquement en présence de leurs collègues – soit parce qu'il y a plusieurs bureaux, soit parce que certaines personnes sont en déplacement, en vacances, ou restées chez elles pour travailler au calme sur un dossier important. En réalité, même à petites doses, le travail flexible bouleverse l'organisation du travail et requiert des managers une compréhension fine des enjeux liés à la dispersion des équipes.

– Les équipes au four et au moulin : ce n'est pas une nouveauté

Il serait faux de dire que les équipes dispersées sont un phénomène entièrement nouveau. Dans l'histoire, de nombreuses entreprises ont dépendu d'équipes de collaborateurs mobiles, prêts à se rendre chez les clients où qu'ils soient. De même, les grandes firmes internationales implantées dans plusieurs pays ont été confrontées au défi du management d'équipes dispersées depuis des décennies. Elles ont développé des solutions multiples pour y répondre.

En 2018, **29% des salariés du secteur privé français ont effectué une dose de télétravail**, contre 25% en 2017.

Pour les multinationales, l'arbitrage entre le niveau local et le niveau global en matière de ressources humaines, c'est aussi *un arbitrage entre économies d'échelle et agilité*. Comme on peut le lire dans *cet article de Deloitte Insights consacré à ce sujet*, «un nouveau modèle de RH à fort impact fusionne les pratiques globales qui donnent de la cohérence au groupe et la flexibilité pour attirer, retenir et manager les talents de la manière la plus pertinente localement» «Global pour les effets d'échelle, local pour l'implémentation», voilà l'objectif de ces organisations. En général, trouver le juste équilibre entre le management global et local implique des choix radicaux en matière de gouvernance d'entreprise. Par exemple, le système de la *franchise* est une option qui permet une croissance internationale rapide, mais ce choix a pour prix une perte de contrôle sur l'activité des franchisés¹.

Le phénomène des équipes mobiles de commerciaux ou de consultants n'est pas nouveau non plus. Historiquement, les cabinets de conseil ont beaucoup innové dans l'organisation du travail et de l'espace de leurs équipes dispersées. Ils ont expérimenté de nouveaux espaces de travail et imaginé de nouveaux outils collaboratifs avant les autres entreprises. Après tout, ce n'est pas une mauvaise idée pour des entreprises dont le coeur de métier est de fournir de l'expertise en management que d'expérimenter des nouvelles méthodes pour développer cette expertise.

Comme nous l'avons montré dans *notre livre blanc Welcome to the Jungle consacré à l'aménagement des bureaux (et l'histoire du bureau)*, on doit aux cabinets de conseil un certain nombre d'innovations remarquables. Le flex desk, par exemple, a d'abord été adopté par les cabinets de conseils des grandes villes américaines (surtout Chicago et New York) au début des années 1990. Les "Big Four" de l'audit (Deloitte, PwC, KPMG, EY), dont les consultants voyagent fréquemment et passent beaucoup de temps chez les clients, ont tous adopté ce qu'on a appelé le *hoteling* : les salariés ont des casiers pour stocker leurs affaires personnelles et n'ont plus de bureau attribué. Ces entreprises ont développé de nombreux outils et méthodes pour faciliter cette nouvelle organisation flexible de l'espace de travail.

1: Mais les enjeux RH des multinationales avec des chaînes de valeur complexes qui requièrent des choix en matière de gouvernance, avec des enjeux culturels et linguistiques forts, ne sont pas le sujet de cet ebook. Ils mériteraient un ebook à part.

Il y aurait de nombreuses leçons intéressantes à tirer des expériences précoces de ces cabinets de conseil en matière de management d'équipes dispersées. Hélas, contrairement aux startups remote d'aujourd'hui, elles n'ont pas l'habitude de communiquer sur le sujet et de partager les leçons apprises avec le grand public.

– Dans les entreprises, la frontière entre l'interne et l'externe se brouille de plus en plus

Au-delà des approches traditionnelles de la flexibilité, on assiste à un phénomène de brouillage croissant entre ce qui est à l'intérieur et à l'extérieur des organisations. *Les chaînes de valeur*, c'est-à-dire un ensemble d'activités interdépendantes qui intègre toutes les étapes de l'approvisionnement en matières premières à la consommation finale (voire le SAV), deviennent de plus en plus complexes et de plus en plus dispersées géographiquement. Une proportion croissante des « ressources humaines » réelles des entreprises est composée de prestataires, freelances et consultants externes qui ne sont pas les salariés de l'entreprise.

Parmi ces travailleurs officiellement « externes », un nombre croissant de freelances *travaillent en fait main dans la main avec les salariés « internes »*. Parfois *ils n'en sont pas moins « loyaux » à leur équipe* que les salariés. Ils peuvent être des ambassadeurs et des influenceurs critiques au service de la marque employeur. Dans certains cas, ils sont présents dans les bureaux de l'entreprise avec leurs « collègues » internes. Dans d'autres, ils travaillent à distance. Toujours est-il que leur importance croissante questionne les certitudes que nous avons sur la nature des entreprises, des équipes et sur le management.

Faire l'arbitrage entre les activités qui doivent être assurées en interne et celles qui peuvent être réalisées en externe, cela a longtemps été *le coeur de la stratégie d'entreprise*. Soit on réalise une transaction (un achat de prestation intellectuelle, par exemple) sur le marché, soit on internalise cette transaction en embauchant quelqu'un en interne. Pour les économistes du XXe siècle, l'enjeu central était celui des coûts de transaction : il était souvent préférable d'internaliser certaines transactions dans le cadre de la firme pour faire des économies et être plus efficace. En effet, quand on achète quelque chose sur le marché, il faut trouver le bon prestataire, établir un contrat, assurer le suivi de la prestation et gérer la relation avec ce prestataire : c'est ce que l'on appelle le « coût de transaction ».

Mais une partie de ces coûts sont plus bas aujourd'hui : de nombreuses sociétés de services rendent la tâche plus facile pour les entreprises, et de nouvelles plateformes numériques se sont développées. Depuis plusieurs décennies, les entreprises ont tendance à arbitrer davantage en faveur de l'externe : elles font appel à des prestataires externes pour faire ce qui était autrefois effectué par des salariés internes à l'entreprise (à commencer par le ménage et la restauration, par exemple). Aujourd'hui le «travail à la demande» se développe rapidement dans tous les métiers et secteurs d'activité. De nombreuses «transactions» se font à l'extérieur des firmes. La réalité du travail en entreprise se fait plus complexe car se mêlent (parfois pour les mêmes activités) des travailleurs aux statuts différents.

Enfin, c'est également la frontière entre les salariés et les consommateurs qui se brouille. De nombreux utilisateurs «travaillent» pour les entreprises dont ils utilisent les applications. Soit en produisant des données, soit en effectuant certaines tâches confiées par ces entreprises à la multitude (crowdsourcing), ces utilisateurs aident les entreprises à créer de la valeur. Ils contribuent à brouiller davantage la frontière entre l'interne et l'externe. Pour produire dans l'économie d'aujourd'hui, il faut orchestrer une collaboration entre des parties prenantes multiples, liées entre elles par un objectif commun ou une culture. C'est aussi pour cela que les équipes dispersées deviennent une nouvelle norme.

– Même au bureau, on communique de plus en plus en ligne

Il existe un paradoxe remarquable dans les bureaux d'aujourd'hui. Même lorsque les collaborateurs partagent le même espace physique, ils communiquent de moins en moins de vive voix et de plus en plus en ligne, comme s'ils ne partageaient pas le même espace. Les open spaces, de plus en plus fréquents dans les entreprises, ont mis à mal l'intimité des salariés, si bien qu'ils se sont mis à communiquer par email et autres messageries en ligne pour protéger ce qu'il leur reste d'intimité. De nombreuses études ont montré que les travailleurs des open spaces préfèrent la communication virtuelle. Autrement dit, que vous soyez dans la même pièce ou pas, cela ne fait pas de différence !

Les entreprises qui ont réaménagé leurs bureaux en open space affirment en général avoir voulu améliorer la collaboration entre les salariés. Certaines espéraient que de nouvelles interactions spontanées engendreraient des innovations.

C'est en fait presque l'inverse qui s'est produit. Une récente étude de Harvard montre que les salariés en open space consacrent 73% de temps en moins aux interactions physiques avec leurs collègues et envoient 67% de messages électroniques en plus. C'est la première étude à avoir tenté de mesurer l'impact de l'organisation de l'espace sur la communication en entreprise.

C'est pourquoi on assiste aujourd'hui à une forme de retour de bâton vis-à-vis des open spaces. On les accuse d'être une source constante de distractions et d'interruptions. Pour pouvoir se concentrer sur leur travail, effectuer du «travail profond» (voir notre article «must-read» consacré au livre *Deep Work* de Cal Newport), les travailleurs se sont mis à utiliser régulièrement des casques ou écouteurs qui les coupent du monde qui les entoure. Ils ont ainsi perdu l'habitude de se parler spontanément de peur de déranger leurs collègues au travail. Lorsque les distractions empêchent les salariés de se concentrer, leurs ressources cognitives et émotionnelles s'épuisent peu à peu. Et leur désir d'interagir et de collaborer avec les autres tend à diminuer. Enfin, le manque d'intimité provoque des comportements défensifs et met parfois à mal les relations entre collègues.

Par conséquent, les salariés préfèrent envoyer à leurs voisins de bureau des emails ou des messages sur Slack plutôt que de leur demander quoi que ce soit à l'oral. Certains employeurs ont compris qu'ils pouvaient remédier à certains des problèmes de l'open space en offrant des espaces alternatifs à l'intérieur du bureau. Ils organisent l'espace de travail en différentes «zones» (une zone de silence, une zone pour passer des appels téléphoniques, une autre pour les conversations entre collègues...). Pour d'autres, le remède se trouve dans la flexibilité accrue : les mécontents de l'open space peuvent de temps à autre y échapper grâce au télétravail. Le fait est qu'il n'existe pas une solution unique d'organisation des bureaux qui conviendrait à tous les employés. C'est pourquoi la flexibilité est devenue une solution de choix. Et c'est pourquoi les équipes sont de plus en plus dispersées. CQFD.



Depuis plusieurs décennies, les entreprises ont tendance à arbitrer davantage en faveur de l'externe : elles font appel à des prestataires externes pour faire ce qui était autrefois effectué par des salariés internes à l'entreprise.



Les entreprises sans bureau ont beaucoup à nous apprendre

– Les startups aux équipes dispersées communiquent beaucoup sur leur management

Contrairement à ce que les médias suggèrent, les entreprises qui ont abandonné tous leurs bureaux et travaillent entièrement de manière dispersée sont en fait très rares. *GitHub a établi une liste* des entreprises sans bureau ou aux équipes dispersées. *Un article Glassdoor* de 2018 dresse la liste des «13 entreprises les plus cool» qui sont 100% en remote. *Zapier a publié une autre liste* de 25 entreprises. La plupart de ces listes se recoupent et l'on y retrouve toujours les mêmes.

La plupart de ces entreprises ont un point commun : elles ont fait du télétravail et du management des équipes dispersées le sujet central de leur communication. Elles publient sans relâche des articles et études sur le sujet, dans l'espoir de mieux faire connaître leur marque employeur et d'attirer les meilleurs candidats du monde entier. Au passage, ces publications fournissent aussi de la matière intéressante pour ceux qui s'intéressent au sujet. Car l'existence des entreprises sans bureau nous fascine. La place qu'elles occupent dans les médias dépasse leur place réelle dans l'économie.

Voici notre liste (non-exhaustive) de 7 de ces entreprises qui sortent du lot sur les questions de management de leurs équipes dispersées :

Automattic est *une entreprise numérique* créée en 2005 que l'on connaît surtout pour son service de blogging, WordPress.com. L'entreprise a annoncé avoir *fermé ses bureaux de San Francisco en 2017* parce que «les salariés ne s'y rendaient plus». Les 930 salariés d'Automattic sont maintenant répartis sur 70 pays. «Au lieu de dépenser beaucoup d'argent pour des bureaux, l'entreprise offre désormais à ses salariés des billets d'avion pour aller rencontrer leurs collègues ici ou là», explique *cet article récent de la BBC*. «L'entreprise offre aussi à ses salariés tout le nécessaire pour qu'ils puissent s'équiper à la maison, les aide à payer la location d'un bureau extérieur si nécessaire, ou encore leur paye leurs consommations dans les cafés ou tiers-lieux qu'ils fréquentent le plus.»

Depuis longtemps, Automattic a fait du futur du travail un sujet central de sa communication d'entreprise. Déjà en 2013, un projet de journalisme participatif dirigé par Scott Berkun avait abouti à la publication d'un ouvrage intitulé « *The Year Without Pants: WordPress.com and the Future of Work* ».

Basecamp est un éditeur de logiciel créé en 1999 (autrefois appelé 37signals), dont le produit principal est l'outil de gestion de projet et de collaboration Basecamp. L'un de ses fondateurs, David Heinemeier Hansson, est célèbre pour avoir créé le framework de développement Ruby on Rails. Bien que l'entreprise dispose de plusieurs bureaux à elle que les salariés sont libres d'utiliser quand ils le désirent, Basecamp a fait du télétravail et du management des équipes dispersées ses sujets de prédilection. Deux des fondateurs de Basecamp, Jason Fried (voir son blog ici) et Hansson, sont devenus chantres du télétravail et pourvoyeurs de conseils sur le management des équipes dispersées. Leurs livres Rework (2010), Remote (2013) et It Doesn't Have to Be Crazy At Work (2018) sont des succès considérables. Pour Basecamp, les livres de management et les logiciels de gestion de projet sont deux manières de poursuivre le même objectif.

Buffer est une entreprise numérique fondée en 2010. Son application fournit aux utilisateurs un outil pour programmer la publication de contenus sur de multiples comptes de réseaux sociaux en même temps (Twitter, Facebook, Instagram et LinkedIn), analyser les performances de ces publications et stimuler l'engagement au sein de leurs communautés. L'outil a d'abord été créé par des expatriés européens basés à San Francisco (dont Joel Gascoigne, le dirigeant). La centaine d'employés de Buffer est dispersée dans 50 villes dans le monde. Buffer n'a pas de bureaux. L'entreprise publie régulièrement du contenu de qualité sur le marketing social mais aussi sur les ressources humaines et le management, par exemple, les leçons tirées de 4 années de télétravail ("40 lessons from 4 years of remote work"), les manières de développer la confiance dans une équipe dispersée ("The 5 Ways We Build Trust on a Fully Remote Team and Why It's So Valuable"), ou encore la question de la transparence sur les salaires ("The Next Evolution of Transparent Salaries"). Le rapport annuel de Buffer State of Remote Work, consacré au télétravail, est devenu une référence.

GitHub est une entreprise numérique qui propose un service d'hébergement et de gestion de développement de logiciels, le premier outil collaboratif des développeurs. Cette plateforme, rachetée par Microsoft en 2018 pour 7,5 milliards de dollars, compte plus de 37 millions d'utilisateurs en 2019 et plus de 100 millions de contributions individuelles, ce qui en fait le premier hébergeur de code source au monde. GitHub, Inc. embauche régulièrement des salariés qui travaillent à distance. Environ 65% des salariés de GitHub (plus de 300 personnes) ne vivent pas à San Francisco, où se trouve le siège de l'entreprise. La facilitation du travail asynchrone d'équipes dispersées est la mission même du service GitHub. Il est donc intéressant que les salariés fassent eux-même l'expérience de la dispersion des équipes. GitHub fait de la flexibilité du lieu de travail un argument RH : «*Si vous voulez avoir accès aux meilleurs talents, vous ne pouvez pas vous limiter uniquement à ceux d'une seule ville (ni d'un seul pays). Ça serait vous tirer une balle dans le pied*».

MoveOn est une association politique basée aux États-Unis qui se décrit comme progressiste. Elle a été fondée en 1998 en réponse à la procédure d'impeachment contre le président Bill Clinton. Son réseau associatif revendique 5 millions de membres en 2011. En un peu plus de 20 ans, MoveOn a levé des millions de dollars pour des candidats démocrates progressistes. Les salariés de l'association sont répartis à travers le pays. Sur Glassdoor, les salariés de MoveOn ne tarissent pas d'éloges sur «une culture formidable», «ouverte, bienveillante, inspirante et positive», ainsi que sur le leadership et la mission. L'organisation des équipes reflète le caractère décentralisé des campagnes politiques.

Trello a d'abord été un outil de gestion de projet en ligne, lancé en 2011 par Fog Creek Software, et inspiré par la méthode Kanban de Toyota. Trello est devenue une entreprise à part à partir de 2014. Celle-ci a été vendue à Atlassian en 2017. L'application Trello est l'un des outils collaboratifs les plus populaires sur le marché. L'entreprise a plus d'une centaine de salariés. L'équipe n'est pas entièrement dispersée, puisque certains salariés travaillent dans les bureaux du siège, à New York, mais Trello a fait du télétravail une sorte de religion. Le blog Trello fait la part belle aux publications sur le télétravail, avec des articles intitulés «Why great teams embrace remote work» («pourquoi les meilleures équipes adoptent le télétravail») ou «the ultimate guide of tried and tested strategies, from the world's leading companies for remote work» («le guide référence des

stratégies des meilleures entreprises qui ont adopté le télétravail»). Là aussi, la communication sert à la fois la marque consommateur (autour de l'application Trello) et la marque employeur.

Zapier *est une entreprise fondée en 2011* qui développe un service en ligne permettant aux utilisateurs d'interconnecter les différentes applications qu'ils utilisent. On décrit Zapier comme «un traducteur qui permet de faire le lien entre les APIs». Bien que l'entreprise soit officiellement basée en Californie, ses 200 et quelques salariés sont dispersés un peu partout aux États-Unis et dans 13 autres pays. En 2017, Zapier a offert une aide de 10 000 dollars aux salariés désireux de quitter la région de San Francisco. Aujourd'hui, l'équipe est entièrement dispersée. *D'après Wade Foster*, le dirigeant, «cela permet de recruter les meilleurs, partout dans le monde. Nous faisons des économies sur les bureaux et les problèmes qui y sont associés. Beaucoup de gens sont plus productifs quand ils peuvent travailler à distance.» Tout comme les autres entreprises mentionnées dans cette liste, Zapier communique beaucoup sur le sujet du télétravail. Comme Trello, Zapier publie également son «guide référence sur le télétravail» (*«ultimate guide to remote work»*).

Ces entreprises qui appartiennent essentiellement à l'économie numérique ont une chose en commun : le sujet du management des équipes dispersées (et du télétravail) sert la mission de l'entreprise et / ou son produit. Leurs nombreuses publications sur le télétravail permettent à la fois de faire grandir la marque consommateur et la marque employeur.

– Les conseils des entreprises sans bureau peuvent être utiles à tous les managers

Buffer, Trello, Basecamp, Zapier et les autres ont publié beaucoup de contenus sur le management des équipes dispersées. Voici les conseils les plus pertinents que l'on peut en tirer. Les idées sélectionnées ici sont pertinentes pour toutes les équipes, y compris celles qui partagent des bureaux la plupart du temps.

• Organisez des retraites pour renforcer la cohésion des équipes

Les entreprises sans bureau comme Buffer organisent deux voire trois retraites chaque année pour que leurs équipes dispersées puissent se rencontrer en chair et en os, passer du temps à construire ensemble la culture et réfléchir aux objectifs de leur entreprise. «Le fait de profiter de destinations multiples nous donne un sentiment de gratitude. Nous sommes très privilégiés de pouvoir vivre et travailler comme nous le faisons» explique-t-on dans [un article du blog Buffer](#). «Bien que nous soyons convaincus que le travail de tous les jours ne doit pas nécessairement se faire dans un espace partagé, nous pensons que certaines choses ne peuvent se passer que lorsque les gens se rencontrent "en vrai". C'est pour ça que nous essayons de rassembler l'équipe deux fois par an», [explique Wade Foster](#), co-fondateur de Zapier.

Les meilleures retraites mêlent du travail structuré (autour de conférences, hackathons ou ateliers) et du temps de loisir (avec ou sans la famille des participants). Il est essentiel d'avoir du temps pour travailler ensemble, mais aussi pour faire connaissance, se détendre et apprendre à se faire confiance. Ces moments-là permettent de créer des liens plus forts qui rendront la communication à distance plus aisée sur le long terme. Ils permettent aussi de nourrir la créativité des équipes et de renforcer la culture d'entreprise. Toutes les équipes ont beaucoup à gagner à s'inspirer de cette pratique.

• Mettez en place un système d'« amis » («buddy», en anglais)

Buffer a créé pour l'onboarding de ses équipes dispersées un système sophistiqué de soutien et d'apprentissage appelé le «système des trois amis» («three buddies»). Chaque nouveau salarié est apparié avec trois «amis» qui jouent chacun un rôle essentiel lors des six semaines que durent la phase d'onboarding : un ami-leader, un ami-métier et un ami-culture. On présente aux nouveaux arrivants leurs amis avant même qu'ils ne prennent officiellement leur poste. Dès les premiers jours, ces amis guident les jeunes recrues dans tous les aspects de leur travail, répondent à leurs questions, les introduisent aux personnes pertinentes et les rassurent régulièrement. Voici ce qu'explique le blog Buffer :

- **L'ami-leader** est «un membre expérimenté de l'équipe qui peut aider la jeune recrue à comprendre les valeurs de l'entreprise». Son rôle est de vérifier que le salarié correspond bien à la culture et aux valeurs de

l'entreprise. Dans certains cas il / elle devra mettre fin à la relation avec le salarié.

- **L'ami-métier** est «une personne qui comprend le rôle (le métier), peut répondre à des questions techniques et aider le nouvel arrivant à remplir son rôle dans l'équipe».

- **L'ami-culture** est «quelqu'un d'expérimenté qui sait donner un feedback pertinent sur les aspects culturels».

Le système des amis mis en place par Buffer est conçu pour permettre aux nouveaux arrivants d'avoir très vite plus de relations avec leurs collègues. Il présente de nombreux avantages : devenir ami, c'est aussi l'occasion pour des salariés bien installés de devenir des mentors et de réfléchir au développement de l'équipe. C'est pourquoi Google a mis en place un système similaire pour augmenter la motivation et la rétention des salariés. (D'après le *«Free Buddy Program Playbook»* de Google, «avoir un ami, c'est gagnant pour tout le monde : la personne nouvellement embauchée, l'ami et l'entreprise»). Il n'y a aucune raison de penser que ces avantages ne peuvent concerner les salariés qui partagent un même bureau. Au contraire : dans les grandes entreprises, où il est souvent difficile d'apprendre à naviguer, les amis peuvent rendre l'onboarding bien plus efficace et plaisant.

• **Faites en sorte que les contraintes de la dispersion ne pèsent pas toujours sur les mêmes personnes**

«Assurez-vous que les contraintes de la dispersion des équipes ne pèsent pas toujours sur les mêmes personnes (ou groupes de personnes)», explique un article de la Harvard Business Review intitulé *«How to keep a global team engaged»*. En effet, il arrive par exemple que ce soient les personnes vivant sur un fuseau horaire donné qui soient toujours «sacrifiées» dans le choix des horaires de réunion. Il faut aussi éviter que ce soient toujours les mêmes personnes qui fassent les déplacements lorsque des réunions physiques sont organisées.

Une solution consiste à faire tourner les contraintes dans l'équipe. Par exemple, une réunion téléphonique hebdomadaire peut avoir lieu chaque semaine à un horaire différent lorsque les équipes sont sur plusieurs fuseaux horaires. A minima, les contraintes et désirs de chacun doivent être entendus. «Même des petites attentions comme le fait de noter les fuseaux horaires des réunions font la différence. On signale qu'on a bien conscience que tout le monde n'est pas au même endroit.», explique Andy Molinsky dans l'article HBR mentionné au-dessus.

Dans le livre *Remote*, Jason Fried et David Heinemeier Hansson expliquent qu'il est nécessaire pour les équipes qui ne partagent pas les mêmes fuseaux horaires d'avoir chaque jour 4 heures en commun. «Pour pouvoir toujours se sentir faire partie d'une équipe et pouvoir avancer plus vite sur les projets, il faut pouvoir échanger en temps réel chaque jour pendant sur une plage de quatre heures.»

- **Organisez des réunions sans ordre du jour où chacun peut poser les questions qui lui passent par la tête**

Les réunions *"Ask Me Anything"* (AMA) sont devenues un rituel courant dans les startups aux équipes dispersées. Le principe : organiser une réunion hebdomadaire ou bi-hebdomadaire lors de laquelle chaque salarié peuvent poser toutes les questions qui leur passent par la tête aux dirigeants de l'entreprise (ou à toute personne importante de l'équipe). Ces réunions peuvent se dérouler sur Hangout (ou tout autre outil similaire). Tout le monde doit y être convié. Pour ceux qui ne peuvent y assister en temps réel parce qu'ils sont à l'autre bout du monde, la réunion peut être enregistrée.

Comme l'explique un article de The Atlantic, qui rappelle l'origine du concept, tout a commencé en 1992 avec la publication d'un livre intitulé *Ask Me Anything: A Sex Therapist Answers the Most Important Questions for the 90s* («Posez toutes vos questions : un sexologue répond aux questions les plus importantes pour les années 1990»). Ensuite, le site Reddit a repris le concept, en commençant par un forum sur lequel les utilisateurs pouvaient poser toutes leurs questions aux fondateurs de Reddit.

Ces réunions sont l'occasion de mettre tout le monde à égalité en matière d'accès aux individus qui ont l'information. C'est aussi un rituel qui permet de renforcer la cohésion des équipes. Que vos équipes soient toujours dispersées ou pas, c'est une pratique qui présente bien des avantages.

- **Faites en sorte que l'information soit accessible à tous, tout le temps**

La question de l'accès à l'information est particulièrement critique pour les équipes dispersées. Aucun document essentiel ne devrait être enfermé dans l'ordinateur d'un individu. Tout ce qui peut servir l'équipe devrait être accessible en ligne sur le cloud en étant stocké sur Dropbox, GitHub, Google Drive ou n'importe quel service qui permet de rendre des documents accessibles à un large groupe d'individus. Jason Fried et David Heinemeier Hansson ont écrit plusieurs

pages sur le sujet dans leur livre *Remote*. Ils affirment qu'il faut plus de transparence et que l'information doit être accessible à tous si l'on veut que les équipes puissent travailler avec efficacité.

Un article de HBR *sur la gestion des équipes virtuelles* mentionne un problème décrit par une professeure de management de George Mason University, Catherine Cramton. Ce qu'elle appelle le «*le problème de savoir mutuel*», c'est lorsque vous ne savez pas ce que vos collègues savent et qu'ils ne savent pas ce que vous savez. «Une connaissance du contexte, une compréhension de ce que vous faites, comment et pourquoi vous le faites, c'est un élément essentiel pour coordonner et collaborer», explique cet article de HBR.

Le choix du bon outil de gestion de projet joue un rôle également critique. Ainsi que les réunions régulières pour que tout le monde soit à la page. Naturellement, le problème de savoir mutuel ne concerne pas seulement les équipes dispersées.

• **Faites levier de la motivation intrinsèque**

Lorsque la présence physique ne peut faire illusion, seul le travail lui-même compte. Dans les équipes dispersées, la source principale de motivation, c'est le travail lui-même, ainsi que tout ce qui est intrinsèque aux individus : le plaisir du travail bien fait ou la joie d'apprendre, par exemple. Ce qui est extrinsèque, la rémunération, les bonus ou les promotions, ne peuvent jouer qu'un rôle secondaire.

Se concentrer sur la motivation intrinsèque, c'est beaucoup plus difficile. Il faut pouvoir comprendre pourquoi on travaille, comment on travaille en équipe, le désir de connaissance, de créativité et d'autonomie. Voici quelques-uns des leviers de la motivation intrinsèque :

- Assurez-vous que les projets que vous proposez à vos salariés correspondent à leur personnalité, à leurs intérêts et à leur ambition. Souvent, on fait plutôt correspondre les projets avec l'expérience et les compétences des salariés.
- Accordez le plus d'autonomie possible à vos salariés. Ceux qui sont micro-managés sont privés de motivation intrinsèque.
- Offrez à vos salariés de nouvelles occasions d'apprendre quelque chose. Le désir d'apprendre est l'un des plus puissants moteurs de la mo-

tivation intrinsèque. La possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et d'étendre son champ d'activité nourrit profondément la motivation.

- Unissez votre équipe derrière des objectifs communs. Les objectifs les plus puissants sont ceux qui permettent aux salariés de garder toute leur autonomie et de se sentir responsables du résultat. C'est encore plus important quand les équipes ne partagent pas le même espace physique.

Comment protéger la santé mentale de vos salariés et améliorer la communication

Le télétravail et la dispersion des équipes s'accompagnent d'un certain nombre de dangers liés à la santé mentale et la communication. Bien les comprendre, c'est essentiel pour le management. A bien des égards, ces problèmes de santé mentale sont un trait fondamental de notre époque. Ils concernent tout un chacun, quelle que soit l'entreprise, l'organisation du travail et la nature des interactions avec les collègues.

– La « crise de la cognition » et la surcharge de travail

L'ubiquité des moyens de communication et la connexion incessante provoquent des dommages collatéraux considérables sur notre santé mentale. D'après le neurologue *Adam Gazzaley*, la manière dont nous utilisons la technologie engendre de nombreux problèmes cognitifs : le nombre de stimuli que nous devons gérer augmente beaucoup plus rapidement que les capacités de notre cerveau à les digérer. Nos « cerveaux anciens » ne sont pas équipés pour fonctionner dans un « monde high-tech », explique Gazzaley dans son livre *The Distracted Mind: Ancient Brains in a High-Tech World*, MIT Press, 2016 (« L'esprit distrait : cerveaux anciens dans un monde high-tech »). C'est ainsi que l'on peut expliquer l'augmentation de l'anxiété, des dépressions et des addictions aujourd'hui.

Dans un article intitulé « *The Cognition Crisis* » (« La crise de la cognition »), Gazzaley écrit : « Aujourd'hui, des centaines de millions d'individus dans le monde cherchent de l'aide médicale pour des problèmes qui affectent leur cognition :

dépression, anxiété, schizophrénie, autisme, trouble de stress post-traumatique, hyperactivité, addiction, démence, etc. Aux États-Unis, la dépression touche 16,2 millions d'individus, l'anxiété, 18,7 millions, la démence, 5,7 millions. Ces chiffres pourraient tripler au cours des deux prochaines décennies».

La « crise de la cognition » touche tout le monde dans notre « monde de haute technologie », Mais les travailleurs éloignés de leur équipe le sont peut être encore davantage. Les adeptes du télétravail dépendent encore plus de l'ubiquité du travail et des notifications constantes de leurs applications. Ils ont plus de mal à maintenir une séparation stricte entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Ils ont plus de mal à arrêter de travailler tant la frontière est parfois floue entre travail et loisir.

C'est pourquoi ceux qui travaillent à la maison et ne font pas les trajets pendulaires pour se rendre au bureau ont besoin de créer de nouveaux rituels pour entretenir une séparation artificielle entre ce qui est privé et ce qui est professionnel. Mais le caractère artificiel de cette séparation peut la rendre fragile. Dans un article sur *la santé mentale des freelances, un blogueur écrit* : « Si votre maison est votre bureau, vous ne pouvez jamais échapper au bureau. Bien sûr, vous pouvez mettre une porte, fermer à clé et avaler la clé... mais votre téléphone continuera de sonner et vos factures continueront de tomber et de vous inviter à retourner travailler. De nombreux freelances mènent une bataille contre le burnout. Dans leur solitude, ils se tournent vers les médias sociaux... ». Ce qui est vrai à propos des freelances l'est dans une certaine mesure de tous les télétravailleurs.

Tout cela explique pourquoi les télétravailleurs et les freelances souffrent davantage de stress et d'anxiété que les autres. Contrairement à ce que pensent certains managers, ceux qui sont en télétravail sont plus à risque de burnout car ils ressentent constamment le besoin de prouver qu'ils travaillent et sont efficaces, même si on ne les voit pas. « Les salariés qui bénéficient de flexibilité en matière de télétravail éprouvent de la gratitude vis-à-vis de leur employeur. Ils se sentent redevables, ce qui les conduit à travailler trop », explique cet article HBR intitulé *« Helping Remote Workers Avoid Loneliness and Burnout »* (« Comment aider les travailleurs à distance à éviter la solitude et le burnout ? »).

Plusieurs études ont *montré que les salariés en télétravail ont tendance à travailler davantage que les autres*. Dans une étude de 2014 citée dans *un article Forbes* sur le sujet, on peut lire : « Les co-fondateurs du site de voyage chinois Ctrip ont

Avec l'ubiquité des outils de communication et de travail, **ce sont aujourd'hui presque toutes les entreprises qui sont confrontées au défi des équipes dispersées**



accordé à leurs salariés des jours de télétravail réguliers. Ils ont comparé leur productivité à celle de leurs collègues au bureau et constaté que les salariés en télétravail étaient 13,5% plus productifs, ce qui correspond à une journée de travail en plus chaque semaine». *Une récente étude sur les travailleurs américains en télétravail* va dans le même sens : «91% des gens qui travaillent de chez eux se sentent plus productifs qu'au bureau».

La gratitude et l'augmentation de la productivité sont bien sûr de bonnes nouvelles. C'est pourquoi on conseille aux managers de *«laisser leurs salariés travailler de chez eux»* s'ils souhaitent accroître la productivité de leurs équipes. Toutefois, ces managers doivent rester très vigilants. Les salariés en télétravail sont plus à risque de burnout. Ils ont besoin qu'on les aide à protéger leur temps libre. Le problème, c'est que le burnout est plus difficile à diagnostiquer chez les individus en télétravail. On ne voit pas aussi bien le changement de leur personnalité. On ne peut pas les suivre au jour le jour. Il faut régulièrement vérifier qu'ils vont bien.

– La crise du toucher et la douleur de la solitude

Au-delà des problèmes cognitifs, il existe d'autres dangers auxquels les équipes dispersées sont davantage confrontées que les autres. La distance physique engendre également des difficultés d'ordre émotionnel. Une solitude accrue peut engendrer de la tristesse, voire de la paranoïa. La communication, privée de l'apport du langage corporel, est appauvrie. Cela cause frustration et incompréhensions.

Le bureau est un univers idéal pour les créatures sociales que nous sommes, parfait pour les rituels partagés et les opportunités de forger de nouveaux liens humains. Nous avons besoin de la dimension physique de ces relations pour conserver notre santé mentale. 100% de télétravail, c'est dangereux pour la santé ! Cela cause des difficultés presque insurmontables pour la cohésion d'une équipe. Quand c'est possible, on préférera toujours un équilibre entre le télétravail et le travail au bureau avec les collègues.

De la même manière que notre «monde de haute technologie» est responsable de la «crise de la cognition», il l'est aussi d'une autre crise, une crise que la journaliste Guardian a appelé une «crise du toucher». Dans un très bel article (*«No hugging: are we living through a crisis of touch»*), elle explique que nous

subissons à notre époque une disparition progressive délétère de toute forme de relation physique, de toucher. De peur de se voir accusés de harcèlement, les docteurs, managers, enseignants ont de plus en plus peur de toucher d'autres individus. *Pour Francis McGlone*, un professeur de neuroscience à Liverpool, « nous avons tant diabolisé le toucher que nous avons mis en péril notre santé mentale ».

À bien des égards, notre usage de la technologie nous isole encore davantage. De plus en plus de personnes âgées passent parfois plusieurs jours d'affilée sans aucun contact avec un autre être humain. « Au Royaume-Uni, une épidémie de solitude frappe un demi-million de personnes âgées qui peuvent passer au moins cinq jours d'affilée sans le moindre contact physique avec un autre être humain ». Mais les personnes âgées ne sont pas les seules frappées par cette épidémie. Les foyers composés d'un seul individu ont fortement augmenté ces dernières années. La solitude frappe toutes les classes d'âge. Parmi le nombre croissant d'individus qui ne sont jamais touchés, nombreux sont ceux qui comptent exclusivement sur le travail pour satisfaire leurs besoins émotionnels.

La croissance du nombre de travailleurs éloignés de leur équipe contribue certainement à cette « crise du toucher » dont parle Paula Coccozza. Certes, une équipe n'est pas comme une famille, mais les contacts physiques qui se produisent avec les collègues jouent néanmoins un rôle important pour notre santé, qu'il s'agisse des regards, des poignées de main, des bises régulières, des tapes sur l'épaule, ou des accolades. D'après des recherches de professeurs de University College London, « une simple caresse d'un inconnu a le pouvoir de réduire fortement le sentiment d'exclusion sociale ».

Il n'y a pas de doute : les travailleurs isolés de leur équipe sont davantage susceptibles de se sentir seuls voire perdus. Des rencontres en chair et en os doivent être organisées régulièrement. Quelques jours au bureau restent toujours préférables.

– Ce qu'il faut faire pour protéger la santé mentale de votre équipe dispersée

• Portez une attention particulière à la communication

Trois composantes jouent un rôle dans la communication : les mots, le ton et le langage corporel (en particulier, les expressions du visage). Les mots ont en réalité une importance relativement faibles dans la communication, alors que le

ton et le langage corporel jouent un rôle prédominant. *Cet article* suggère même que le poids des mots ne serait que de 7% dans l'ensemble de la communication, tandis que celui du ton serait de 38% et celui du langage corporel de 55%. «Les pourcentages exacts peuvent être débattus (...) mais le fait est que l'essentiel de la communication est non verbal,» écrit l'auteur de cet article qui promet d'«éliminer les défaillances de communication».

Une bonne communication sera toujours plus aisée en face à face quand toutes les composantes de la communication peuvent être utilisées. Il y a plus de défaillances de communication quand on ne peut compter que sur les mots (chats, emails) pour communiquer. Il est beaucoup plus difficile de faire de l'ironie ou de l'humour à l'écrit (à défaut d'avoir des talents littéraires particuliers). L'usage d'emojis peut se révéler utile pour remplacer les expressions du visage que l'on ne peut pas rendre visibles, mais les nuances véhiculées par les emojis restent limitées. Le destinataire d'un message aura toujours tendance à s'interroger sur le ton du message et l'état d'esprit de celui qui l'a envoyé. Au pire, cela peut conduire à une forme de paranoïa quand les travailleurs isolés s'imaginent que leurs collègues ne les apprécient pas.

Plusieurs choses permettent d'améliorer considérablement la communication :

- **Choisir attentivement le moyen de communication** – la communication exclusivement écrite devrait être réservée à l'information la plus neutre. Elle ne se prête pas au feedback, à la vente ni aux mauvaises nouvelles. À chaque fois que c'est nécessaire, optez pour les appels vidéo qui permettront d'apporter de la nuance et de transmettre des émotions.
- **Apporter le plus de précisions possible et expliquer le contexte** – Il existe toujours des lacunes dans le partage de l'information au sein d'équipes dispersées. Par conséquent, il est important de fournir beaucoup de précisions et d'éviter les ambiguïtés. Ne parlez pas de «ce rapport», mais plutôt «du rapport concernant la stratégie marketing qui a fait l'objet d'une réunion le 11 juillet dernier». Cela peut paraître lourd et inutile, mais c'est important.
- **Éviter le caractère systématique de la communication instantanée** car elle engendre beaucoup de stress. La communication asynchrone permet au contraire d'apporter plus de recul et de réflexion.

- Faire en sorte que l'équipe partage régulièrement des moments ensemble :

les gens qui se connaissent « en vrai » se comprennent mieux par la suite. Même une réunion mensuelle peut suffire à améliorer considérablement la communication.

• Développez plus d'empathie pour les salariés que vous n'avez pas sous les yeux

Il est important de comprendre que les télétravailleurs sont plus à risque de développer du stress et de l'anxiété et d'être en burnout. Les télétravailleurs ne reçoivent pas les petits signaux de leurs collègues qui leur permettent de développer un fort sentiment d'appartenance. Par conséquent, ils sont dans une situation de plus grande insécurité psychologique.

Daniel Coyle explique dans son livre *The Culture Code* que « la sécurité émotionnelle est le fondement même de la culture ». (*Voir notre article must-read sur le livre de Daniel Coyle*). Or la sécurité émotionnelle vient de toutes ces petites interactions sociales du quotidien – échanges de regards, accolades, moments de partage. C'est pourquoi les managers doivent prendre soin de faire preuve *de plus d'empathie* vis-à-vis des salariés qui sont privés de ces interactions quotidiennes. Il est important d'envoyer des « signaux d'appartenance » sous une forme ou une autre pour que ces travailleurs donnent le meilleur d'eux-même.

Voici comment on peut faire preuve de plus d'empathie :

- En comprenant l'importance du feedback positif – quand on se voit « en vrai », beaucoup de choses peuvent « aller sans dire ». Vous pouvez exprimer votre satisfaction avec un clin d'oeil ou un sourire. Avec les télétravailleurs, ce qui va sans dire, vaut mieux être dit (ou écrit). Cela augmentera un peu leur sentiment de sécurité émotionnelle.

- En demandant régulièrement à vos collègues comment ils vont – quand vous voyez vos collègues près de la machine à café, les occasions sont multiples de s'enquérir de leur bien-être ou de leur santé. Il en va différemment de ceux qui ne sont pas au bureau. Pour compenser, on peut tenter de saisir toutes les opportunités de les faire parler et demander de l'aide.

- En vérifiant qu'ils ne travaillent pas trop – les télétravailleurs ont tendance à trop travailler car la frontière entre travail et loisir est plus difficile à

préservé. Il faut donc être très vigilant quant aux signes de fatigue et les protéger de leurs propres excès.

- **En créant des rituels virtuels pour remplacer les rituels physiques** – dans l’outil collaboratif, un forum « machine à café » pour échanger des potins, des conseils de lecture ou des vidéos de chats dans l’outil collaboratif de l’équipe peut être important pour les télétravailleurs qui ne prennent pas de pauses avec leurs collègues... Tout ce qui offrira aux télétravailleurs des occasions de se sentir connectés à leur équipe est bon à prendre.
-

Sources

<https://buffer.com/state-of-remote-work-2019>
<https://biz30.timedoctor.com/online-collaboration-tools/>
<https://royalsocietypublishing.org/doi/full/10.1098/rstb.2017.0239>
<https://remote.co/10-stats-about-remote-work/>
<https://news.gallup.com/reports/199961/7.aspx>
<https://qz.com/work/1392302/more-than-5-of-americans-now-work-from-home-new-statistics-show/>
<https://remote.co/cultural-attitudes-toward-remote-work-across-globe/>
<https://www.aftercollege.com/cf/2015-annual-survey>
<http://www.thefiscaltimes.com/Articles/2013/05/16/10-Best-Jobs-for-Americans-Over-65>
<https://zevillage.net/teletravail/le-teletravail-gagne-encore-du-terrain-selon-une-etude-de-malakoff-mederic/>
<https://en.wikipedia.org/wiki/Franchising>
<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2014/hc-trends-2014-global-and-local-hr.html>
<https://recruiters.welcometothejungle.co/fr/landings/comment-amenager-ses-bureaux-et-surtout-dans-quel-but>
https://en.wikipedia.org/wiki/Value_chain
<https://medium.com/malt-community/why-freelancers-are-pushing-companies-to-rethink-corporate-strategy-62713bc4e18a>
<https://medium.com/malt-community/the-end-of-loyalty-253f8edfad3c>
https://www.bbc.com/worklife/article/20180718-open-offices-make-people-talk-less-and-email-more?source=post_page-----
<https://workplaceinsight.net/the-vaguer-y-of-workplace-serendipity/>
https://en.wikipedia.org/wiki/Open_plan
<https://recruiters.welcometothejungle.co/en/articles/deep-work-rules-for-focused-success-in-a-distracted-world-by-cal-newport>
<https://github.com/yanirs/established-remote>
<https://www.glassdoor.com/blog/100-percent-remote-companies/>
<https://zapier.com/blog/companies-hiring-remote-workers/>
<https://en.wikipedia.org/wiki/Automatic>
https://books.google.co.uk/books?id=nU1KlwEACAAJ&redir_esc=y
<https://qz.com/1002655/the-company-behind-wordpress-is-closing-its-gorgeous-san-francisco-office-because-its-employees-never-show-up/>
<https://www.bbc.co.uk/news/business-48879976>
<https://scottberkun.com/yearwithoutpants/>
https://en.wikipedia.org/wiki/David_Heinemeier_Hansson
<https://recruiters.welcometothejungle.co/en/articles/rework-change-the-way-you-work-forever-by-jason-fried-and-david-heinemeier-hansson>
<https://recruiters.welcometothejungle.co/en/articles/remote-office-not-required-by-jason-fried-and-david-heinemeier-hansson>
<https://recruiters.welcometothejungle.co/en/articles/it-doesn-t-have-to-be-crazy-at-work-by-jason-fried-and-david-heinemeier-hansson>
<https://open.buffer.com/remote-work-lessons/>
<https://open.buffer.com/trust-remote-team/>
<https://open.buffer.com/salary-formula/>



<https://blog.gitprime.com/distributed-teams-how-github-collaborates/>
<https://github.com/about/diversity>
<https://en.wikipedia.org/wiki/MoveOn>
<https://en.wikipedia.org/wiki/Trello>
<https://info.trello.com/embrace-remote-work-ultimate-guide>
https://info.trello.com/hubfs/How_To_Embrace_Remote_Work_Trello_Ultimate_Guide.pdf?hsCtaTracking=19bf7893-d507-43ee-b95d-27db481eda82%7C7b087ca9-93ba-4c04-9490-f5b4ebca5aec
<https://en.wikipedia.org/wiki/Zapier>
<https://zapier.com/blog/companies-hiring-remote-workers/>
<https://zapier.com/learn/remote-work/>
<https://open.buffer.com/what-happened-when-we-renamed-a-job-listing/>
<https://hbr.org/2018/05/how-to-keep-a-global-team-engaged>
<https://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/01/ama-how-a-weird-internet-thing-became-a-mainstream-delight/282860/>
<https://www.inc.com/robin-camarote/is-your-team-spread-throughout-different-offices-h.html>
https://en.wikipedia.org/wiki/Adam_Gazzaley
<https://onezero.medium.com/the-cognition-crisis-a1482e889fcb>
<https://medium.com/willbe-group/what-is-stress-exactly-59aab2bfe12e>
<https://heapswhitty.com/blog/2017/10/13/freelancer-mental-health-fears>
<https://www.forbes.com/sites/larryalton/2017/03/07/are-remote-workers-more-productive-than-in-office-workers/>
<https://www.theguardian.com/society/2018/mar/07/crisis-touch-hugging-mental-health-strokes-cuddles>
<https://www.ucl.ac.uk/news/2017/oct/gentle-touch-soothes-pain-social-rejection>
<https://hbr.org/2018/11/helping-remote-workers-avoid-loneliness-and-burnout>
<https://hbr.org/2018/02/1-in-5-highly-engaged-employees-is-at-risk-of-burnout>
<https://medium.com/better-humans/eliminate-miscommunications-once-and-for-all-by-mastering-the-art-of-congruent-communication-de2ac2128dad>
<https://recruiters.welcometothejungle.co/en/articles/the-culture-code-the-secrets-of-highly-successful-groups-by-daniel-coyle-1>
<https://hbr.org/2015/09/a-first-time-managers-guide-to-leading-virtual-teams>
<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.12.3.346.10098>

Welcome
TO THE
Jungle