

JASON FRIED

DAVID HEINEMEIER HANSSON

fondateurs de Basecamp et auteurs du best-seller *Rework*



REMOTE

REMOTE

LE GUIDE INDISPENSABLE

DU **TÉLÉTRAVAIL**

A L I S I O

LE GUIDE INDISPENSABLE DU TÉLÉTRAVAIL

L'heure du télétravail a sonné! Si ce modèle d'organisation n'est pas récent, il touche à présent des millions de salariés et d'entreprises. Nous devons aujourd'hui relever un défi majeur : réussir le passage entre présentiel et télétravail et en tirer le meilleur parti.

Remote est le guide pratique illustré de référence qui s'attaque à chacune des grandes problématiques du télétravail : cohésion d'équipe, espaces de travail virtuels, gestion des embauches à distance, équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle... Jason Fried et David Heinemeier Hansson, pionniers du travail à distance depuis plus de dix ans, partagent leur expertise. Par de nombreux exemples concrets, découvrez combien le distanciel peut devenir une réelle opportunité de décupler la qualité et la satisfaction au travail, pour en finir avec la religion du « bureau tout puissant ».

« Si votre entreprise vous confie la responsabilité de faire avancer les choses, ce livre est fait pour vous. »

David Allen, auteur du best-seller *S'organiser pour réussir*



Jason Fried et David Heinemeier Hansson sont les fondateurs américains de 37signals, devenu Basecamp, un éditeur de logiciels dont la croissance a retenu l'attention de tous les médias américains. Ils sont les auteurs des best-sellers *Rework – Réussir autrement* et *Arrêtons de bosser comme des fous*.

978-2-37935-144-0



9 782379 351440

21,00 euros
Prix TTC France

A L I S I O

RAYON : VIE PROFESSIONNELLE

ALISIO

L'éditeur des voix qui inspirent

Suivez notre actualité sur **www.alisio.fr**
et sur les réseaux sociaux LinkedIn,
Instagram, Facebook et Twitter !

Alisio s'engage pour une fabrication éco-responsable !

Notre mission : vous inspirer. Et comment le faire sans participer à la construction du meilleur des futurs possible ? C'est pourquoi nos ouvrages sont imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement.

37Signals est une marque de 37Signals LLC.

Titre de l'édition originale américaine :

Remote, Office not required

Copyright © 2013 by 37signals, LLC

Tous droits réservés.

Traduction publiée avec l'autorisation de Currency,
une marque de Random House, une division
de Penguin Random House LLC.

Traduit de l'anglais par Valentine Palfrey

Suivi éditorial : Marie-Laure Deveau

Relecture-correction : Agnès Duhamel

Maquette : Jennifer Simboiselle

Design de couverture : Célia Cousty

Illustrations intérieures : Mike Rohde

© 2021 Alisio,

une marque des éditions Leduc

10, place des Cinq-Martyrs-du-Lycée-Bufferon

75015 Paris – France

ISBN : 978-2-37935-144-0

Jason Fried et David Heinemeier Hansson

REMOTE

LE GUIDE INDISPENSABLE DU TÉLÉTRAVAIL

Traduit de l'anglais par Valentine Palfrey

A L I S I O

SOMMAIRE

Un mot des auteurs	7
Introduction	9
Chapitre 1 L'heure du télétravail a sonné	11
Chapitre 2 Les mauvaises excuses	45
Chapitre 3 Collaborer à distance	83
Chapitre 4 Éviter les pièges	109
Chapitre 5 Embaucher (et garder) les meilleurs	131
Chapitre 6 Gérer un staff en distanciel	165
Chapitre 7 Le quotidien du télétravailleur	191
Conclusion	219
Boîte à outils	223
Remerciements	227
Merci d'avoir lu notre livre	229
À propos de 37signals	231
Table des matières	233

UN MOT DES AUTEURS

Lorsque nous avons commencé à écrire ce livre en 2013, la pratique du télétravail – travail à distance, distanciel ou remote comme on l'appelle également* – montait en puissance, silencieusement, depuis des années (de 2005 à 2011, il a augmenté de 73 % aux États-Unis, pour concerner 3 millions de personnes**).

Ce silence assourdissant fut rompu en février 2013, au moment où nous mettions un point final à notre ouvrage, quand Yahoo! annonça renoncer au télétravail. Tout d'un coup, le sujet, jusqu'ici confidentiel, se retrouvait au centre de toutes les conversations. Des centaines – voire des milliers – d'articles furent écrits, et la polémique fusa.

Bien sûr, nous aurions apprécié que Marissa Mayer, P-DG de Yahoo!, attende la sortie de notre livre pour annoncer sa décision, mais ceci dit, elle nous a fourni une formidable toile de fond pour mettre nos arguments à l'épreuve. Et le fait est que tous les prétextes déclinés dans la partie « Les mauvaises excuses » ont trouvé un écho médiatique pendant cette tempête déclenchée par Yahoo!.

* Le terme « remote » désigne en français le télétravail à 100 %, mais dans le cours du texte il est utilisé comme un équivalent standard de « télétravail ». C'est le terme *full remote* qui est utilisé pour désigner le télétravail à temps plein (NdE).

** <http://www.globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>

Inutile de préciser que nous sommes convaincus que Yahoo! n'a pas fait le bon choix, mais nous les remercions d'avoir placé le télétravail sous le feu des projecteurs. Ce livre a pour objectif d'étudier le phénomène à tête reposée. Au-delà des petites phrases et des grandes tribunes, nous proposons ici une analyse approfondie des « pour » et des « contre » ; un véritable guide sur le nouveau monde du travail à distance. Bonne lecture !

INTRODUCTION

Le futur est déjà là – mais il n'est pas uniformément réparti.

— WILLIAM GIBSON

Des millions de salariés et des milliers d'entreprises connaissent déjà les joies et les bénéfices du télétravail. Dans les sociétés de toute taille, de tous secteurs, il gagne chaque année du terrain. Et pourtant, contrairement à la ruée vers (feu) le télécopieur, son adoption n'a pas été aussi universelle et évidente que beaucoup l'auraient cru.

Nous avons la technologie : il n'a jamais été aussi simple de communiquer et de collaborer, n'importe où, n'importe quand. Pourtant, il reste encore un problème fondamental à régler : la mise à jour de l'esprit humain.

Ce livre a l'intention de fournir cette mise à jour, en mettant en lumière les nombreux avantages du remote : l'accès aux meilleurs talents, la disparition des trajets épuisants, une productivité accrue en dehors du traditionnel lieu de travail. Nous nous attaquons également à ces prétextes selon lesquels l'innovation passerait nécessairement par le présentiel, qu'on ne peut pas être productif chez soi, que le distanciel condamne la culture d'entreprise...

Il s'agit ici de faire de vous un expert en télétravail en vous présentant les outils et les techniques qui vous aideront à en

tirer le meilleur parti, ainsi que les pièges et les contraintes (on n'a rien sans rien).

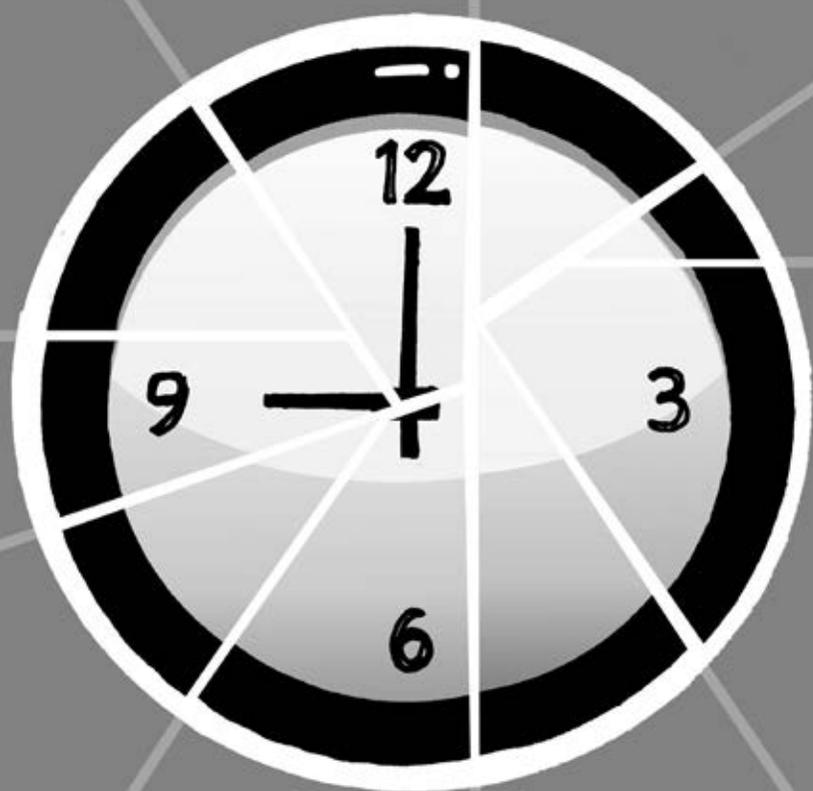
Notre discussion sera essentiellement d'ordre pratique, parce que notre savoir-faire est issu de la pratique du travail à distance, et non de la théorie. Ces dix dernières années, nous avons développé 37signals, une entreprise informatique prospère, sur les bases du télétravail. Nous avons démarré avec un associé à Copenhague, l'autre à Chicago. Nous sommes désormais 36, disséminés dans le monde entier, au service de millions d'utilisateurs disséminés eux aussi dans presque tous les pays du monde.

Nous nous appuyerons sur notre expérience pour démontrer que le remote a ouvert la voie à une nouvelle ère de liberté et de luxe, au-delà de la religion du « Bureau tout-puissant » chère à l'ère industrielle ; un monde nouveau qui a abandonné la vision poussiéreuse de l'externalisation comme moyen d'accroître le rendement au moindre coût pour le remplacer par un nouvel idéal où le distanciel décuple la qualité et la satisfaction du travail.

Il n'est pas seulement question de l'avenir, mais bel et bien du *présent*. Voici l'occasion de rattraper votre retard.

C H A P I T R E 1

**L'HEURE
DU TÉLÉTRAVAIL
A SONNÉ**



LE BUREAU, LE DERNIER ENDROIT OÙ L'ON BOSSE

Si vous demandez aux gens où ils vont quand ils ont *vraiment* besoin de travailler, peu répondent « au bureau », ou alors en précisant « super tôt le matin avant que tout le monde n'arrive » ou « le soir quand tout le monde est parti » ou « j'y vais en douce le week-end ».

Impossible pour eux de travailler au bureau. Dans la journée, le lieu de travail est le dernier endroit envisagé quand ils veulent vraiment bosser.

Pourquoi ? Parce que le bureau est aujourd'hui une usine à interruptions qui hache menu la journée, un peu comme un robot ménager. Quinze minutes ici, dix minutes là, vingt ici et cinq là-bas. Chaque fragment est garni d'une conférence téléphonique, d'une réunion, d'une autre réunion, ou d'une coupure institutionnalisée et parfaitement inutile.

Il est extraordinairement difficile d'accomplir un travail significatif lorsque la journée est ainsi débitée en morceaux.

Un travail significatif, un travail créatif, un travail réfléchi, un travail important : ces efforts exigent de ne pas être interrompus, ce qui n'existe plus dans les bureaux actuels où se succèdent une coupure après l'autre.

Être seul avec ses pensées est sans doute l'un des principaux avantages du télétravail. Loin du bourdonnement incessant, vous vous installez confortablement dans votre zone de productivité et vous pouvez enfin bosser efficacement, et faire ce que vous ne pouviez pas faire au bureau !

Cependant, travailler hors locaux est aussi un challenge, car les interruptions sont multiples et protéiformes : la télé par exemple (si vous êtes chez vous) ; quelqu'un qui parle trop fort à quelques tables de vous, si vous travaillez au café. Mais ce sont là des interruptions passives maîtrisables, auxquelles vous n'êtes pas enchaîné. À vous de trouver un lieu qui vous correspond. Libre à vous de mettre des écouteurs pour ignorer le collègue qui traîne à proximité ou qui vient vous taper sur l'épaule, ainsi que la prochaine réunion inutile. Votre lieu, votre zone n'appartient qu'à vous.

Vous ne nous croyez pas ? Parlez-en autour de vous. Ou posez-vous la question. Où allez-vous quand vous voulez *vraiment* bosser ? Jamais vous ne répondrez « au bureau dans l'après-midi ».

CES TRAJETS ÉPUISENTS

Soyons réalistes : tout le monde déteste les trajets domicile-travail. Le réveil sonne (trop) tôt et vous rentrez (trop) tard. Vous perdez du temps, votre calme et même l'envie de manger autre chose que des plats en barquette avec des couverts en plastique. Du coup, vous n'allez plus à la gym, loupez le coucher du petit, êtes trop épuisé pour un échange de qualité avec votre conjoint... La liste est sans fin...

Ces trajets « bouffent » même vos week-ends. Toutes ces tâches auxquelles vous n'avez plus la force de vous atteler en sortant des embouteillages s'accumulent en une redoutable liste à gérer le samedi. Une fois que vous avez sorti les poubelles, êtes passé au pressing, au magasin de bricolage, et avez payé les factures, la moitié du week-end s'est envolée.

Parlons de ces trajets. La plus belle des voitures ne fera jamais d'un bouchon une expérience agréable, et impossible de se sentir frais et dispos en sortant des transports en commun – inspirez les gaz d'échappement et les odeurs corporelles, expirez votre santé physique et mentale...

Des cerveaux en blouse blanche ont étudié avec attention ces fameux trajets maison-bureau. Leur verdict ? Ils vous rendent gros, stressé et malheureux. Même les trajets courts entament notre joie de vivre.

Selon la recherche*, ces déplacements quotidiens sont associés à un risque accru d'obésité, d'insomnie, de stress, de douleurs au cou et au dos, d'hypertension et de maladies du type crise cardiaque et dépression – voire de divorce.

Ignorons un instant ces preuves accablantes que les trajets domicile-travail portent préjudice à notre organisme. Prétendons qu'ils ne sont pas mauvais pour l'environnement. Et calculons. Disons que vous mettez quarante-cinq minutes pour rejoindre le bureau chaque matin, soit une heure et demie par jour, sept heures et demie par semaine et quelque chose comme trois cents à quatre cents heures par an (en enlevant les vacances). Quatre cents heures... soit exactement le temps que nous avons consacré à la mise au point de Basecamp, notre produit le plus populaire. Imaginez ce que vous pourriez faire avec quatre cents heures supplémentaires par an. Ces trajets ne nuisent pas seulement à vous-même, à vos relations et à l'environnement, ils sont aussi mauvais pour le business. Il pourrait en être autrement.

* « Your Commute Is Killing You » [« Votre trajet vous tue »], Slate, http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2011/05/your_commute_is_killing_you.html



C'EST LA TECHNOLOGIE, IDIOT

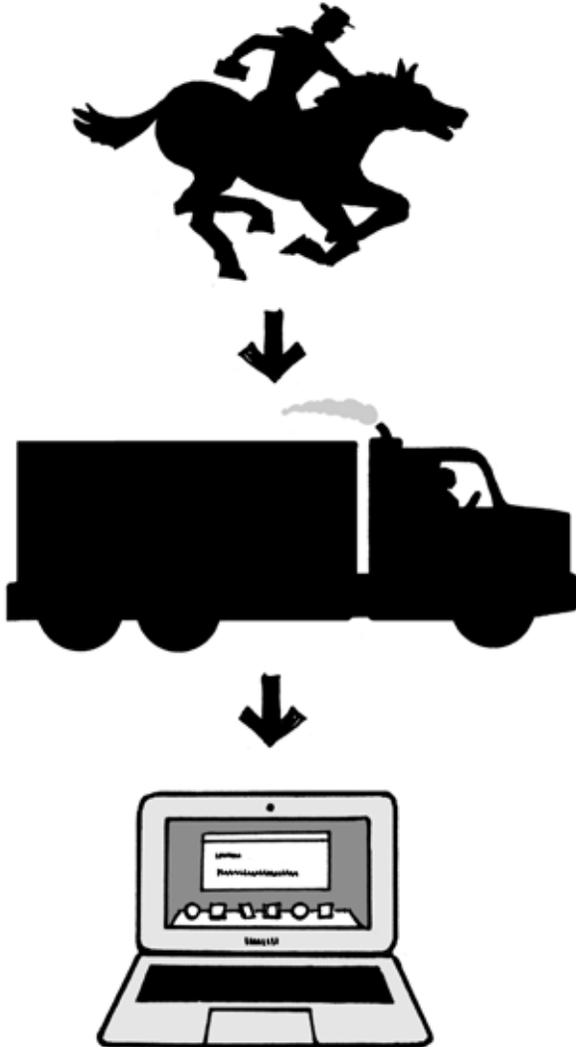
Si le remote est si formidable, pourquoi les entreprises progressistes ne l'ont-elles pas mis en place il y a bien longtemps ? Simple : c'était impossible, la technologie n'existait pas. Essayez donc de gérer des collaborateurs essayés dans le monde entier avec un fax et FedEx.

La technologie a fini par rendre possible le travail à distance. Internet, surtout, est arrivé. Le partage d'écran avec WebEx, la coordination de listes de tâches grâce à Basecamp, les messageries instantanées, le téléchargement via Dropbox – ces innovations datent seulement des vingt dernières années... et ce n'est pas fini.

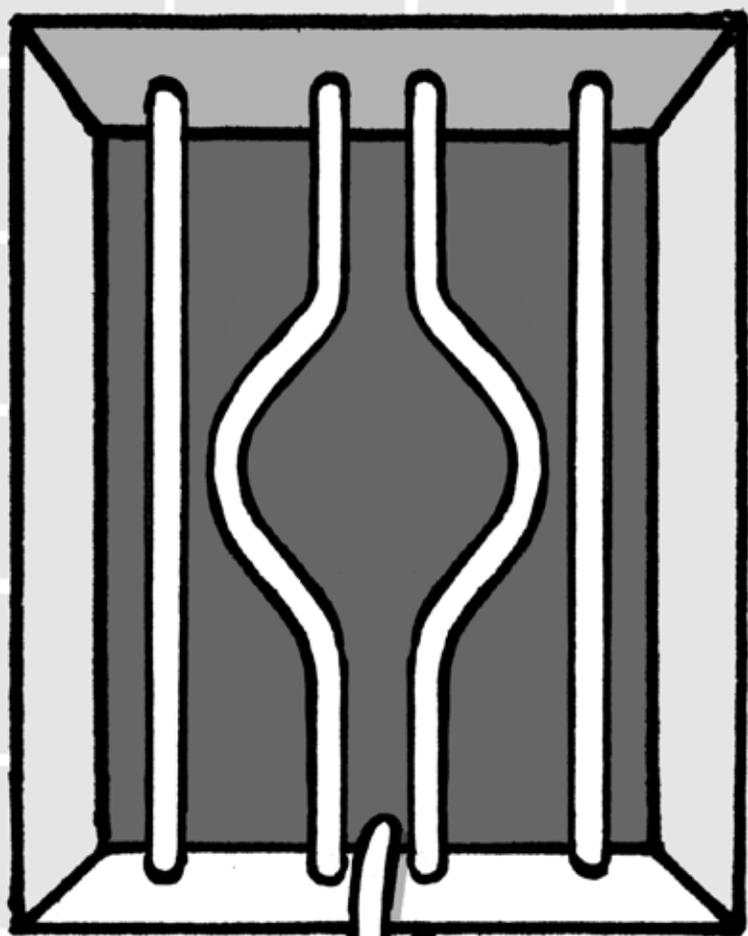
Les générations passées ont été nourries à l'idée que le « bon » travail s'effectue de 9 heures à 18 heures, dans les locaux et les petits bureaux à cloisons de grands immeubles urbains. Pas étonnant dès lors qu'elles n'envisagent pas d'autres options, une autre configuration du travail. Et pourtant...

L'avenir appartient littéralement à ceux qui se l'approprient. Vous pensez vraiment que les ados d'aujourd'hui, biberonnés à Facebook et aux SMS, seront nostalgiques du bon vieux temps, tous au taquet pour la réunion du lundi matin ? Ha, ha, ha !

Ce qu'il y a de bien avec la technologie et le distanciel, c'est que tout dépend de vous. Ce n'est pas sorcier, et les outils à disposition se maîtrisent en peu de temps. *Mais* il faut avoir la volonté de laisser tomber la nostalgie et de monter à bord. En êtes-vous capable ?



CELLULES
9-18 H



FUIR LE 9-18 HEURES

Avec une main-d'œuvre éparpillée, passer d'une collaboration synchrone à une collaboration asynchrone constitue une transition majeure. Nous n'avons plus besoin d'être réunis en un même lieu... ni de travailler aux mêmes heures.

C'est en effet le cas avec des collaborateurs essaimés sur plusieurs fuseaux horaires, et pourtant cela profite à *tout le monde*, même à ceux qui se trouvent dans la même ville. Une fois structurées la méthode de travail et les attentes pour bosser avec celui qui a sept heures d'avance à Copenhague, le reste du bureau de Chicago peut aussi bien travailler de 11 à 19 heures ou de 7 à 15 heures – c'est du pareil au même.

La richesse de ces horaires élastiques, c'est de s'adapter à tous – des lève-tôt aux oiseaux de nuit en passant par le parent qui récupère son enfant à l'école à la mi-journée. Chez 37signals, nous visons la semaine de quarante heures, mais sans nous soucier de la façon dont nos employés répartissent leur temps de travail.

Une entreprise organisée efficacement autour du travail en remote n'a pas besoin d'horaires fixes. Ce qui est particulièrement important dans le cas d'un travail créatif. Si vous ne trouvez pas l'inspiration, personne ne peut vous y forcer. Quand le présentiel n'est pas nécessaire, la meilleure stratégie est de faire un break, puis de s'y remettre quand le cerveau tourne à plein régime.

Chez IT Collective, une société de production de films et de marketing vidéo basée dans le Colorado (mais avec des salariés à New York et à Sydney), les monteurs passent parfois en « mode nocturne » lorsqu'ils travaillent sur un nouveau film. C'est ainsi qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes, tout simplement. Le lendemain, ils prennent juste le temps de faire le point avec le reste du staff et de recevoir les directives pour la nuit suivante. Peu importe qu'ils dorment jusqu'à midi passé si c'est ainsi que le planning fonctionne.

Naturellement, tous les métiers ne peuvent se passer de contraintes horaires. Chez 37signals, nous offrons un service client sur les horaires de travail nord-américains, il est donc important que notre équipe d'assistance soit disponible à ces heures-là. Mais même avec ces contraintes, des horaires plus souples sont possibles tant que le groupe dans son ensemble assure une journée continue.

Libérez-vous du carcan 9-18 heures. Travailler en décalé vous demandera sans doute un peu de temps et de pratique, mais vous constaterez vite que ce qui importe, c'est le travail – pas l'horloge.

LA FIN DU MONOPOLE URBAIN

La ville est le berceau originel des talents. Autrefois, les inventeurs du capitalisme se sont dit : « Rassemblons plein de gens dans une petite zone géographique où ils vivront les uns sur les autres dans des microscopiques logements pour que nous ayons toute la main-d'œuvre nécessaire au bon rendement de nos usines ! » Bien vu, messieurs Pleins-aux-As !

Les avantages liés à la forte densité humaine propre aux usines ont aussi profité à d'autres secteurs : nous avons eu des bibliothèques, des stades, des théâtres, des restaurants et bien d'autres merveilles de la civilisation et de la culture modernes. Mais nous y avons aussi gagné de microscopiques bureaux à cloisons, des petits appartements et des boîtes à sardines pour nous y conduire. Nous avons troqué notre liberté et la splendeur de la campagne et de l'air frais contre la commodité et l'effervescence.

Heureusement, les avancées technologiques à l'origine du télétravail ont également rendu la culture et la vie beaucoup plus attractives. Imaginez décrire à un citoyen des années 1960 un monde dans lequel chacun peut avoir accès à tous les films jamais tournés, à tous les livres jamais écrits, à tous les albums jamais enregistrés et presque à toutes les rencontres sportives en direct (avec une qualité d'image exceptionnelle). Il vous aurait ri au nez. Même dans les années 1980, il vous aurait ri au nez. Pourtant, ce monde est là.

Il y a un fossé, toutefois, entre considérer que cela va de soi et parvenir à la conclusion qui s'impose. Si nous avons désormais un accès illimité à la culture et au divertissement, où que nous soyons, pourquoi sommes-nous encore prêts à vivre dans les conditions des débuts du capitalisme ? Cet appartement hors de prix, cette boîte à sardines motorisée, ce bureau à cloisons en valent-ils vraiment la peine ? De plus en plus, pour beaucoup, la réponse est « non ».

Voici notre prédiction : quitter la ville sera le summum du luxe de ces vingt prochaines années. Pas pour s'enterrer dans une banlieue, non : pour aller où l'on veut.





Nouveau LUXE ❄️