



Chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines – Paris Sciences et Lettres

Avec nos partenaires



Séminaire Les attentes des jeunes au travail

RÉPONDRE AUX NOUVELLES ATTENTES DES SALARIÉS : LES PISTES EXPLORÉES PAR UBISOFT

par

Kévin BOUCHAREB

Directeur Future of Work chez Ubisoft

Séance du 9 janvier 2023

Compte-rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Confrontée à une concurrence effrénée pour le recrutement et la rétention des talents, l'entreprise française de jeux vidéo Ubisoft cherche à faire évoluer sa proposition de valeur employeur en tenant compte des grandes évolutions dans les attentes des salariés. Kévin Bouchareb, le Directeur Future of Work d'Ubisoft, observe un rejet croissant du principe de subordination au travail et de ses corollaires (unité de lieu, de temps et d'action, collègues imposés, infantilisation, communication édulcorée, néo-paternalisme du *campus* management), l'égotisation de la société, une forte demande de rééquilibrage entre vie privée et vie professionnelle, ou encore la montée en puissance des causes sociétales et environnementales. Face à ces évolutions, il propose plusieurs pistes pour attirer et retenir les talents : offrir des rémunérations justes et des dividendes sociétaux, offrir davantage de garanties en matière de flexibilité, proposer des métiers qui ont du sens dans des entreprises ayant du sens, personnaliser l'expérience employé, ou encore instaurer au sein de l'entreprise des rapports authentiques, adultes et transparents.

Ont participé : Fanny Barbier (Entreprise et personnel), Anca Boboc (Orange Labs), Véronique Boisard (Orange), Jean-Pierre Bouchez (Paris Saclay), Élisabeth Bourguinat (Chaire FIT²), Sarah Brémond (Renault), Florent Buisson (Randstad), Suzy Canivenc (Chaire FIT²), Linda

Constans Lesné (Orange), Thomas Coutrot (IRES), Frédéric d'Arrentières (Renault), Antoine de Vaugelas (consultant indépendant), Michel Delanoue (CNES), Céline Desmarrais (Hautes études du canton de Vaud), Valérie Duburcq (Orange), Édith Faye-Barbieux (Renault), Hélène Guinard (Renault), Charles-Henri Besseyre des Horts (HEC), Michel Lallement (CNAM), Ana Larderet (Ashoka), Bénédicte Ménard (Renault), Tom Morisse, Sara Mouette (ANCT PVI), Dimitri Raffoux (EM Lyon), Cécile Renouard (campus transition), Céline Ribière (Orange), Christophe Roblin (Orange), Cécile Roche (consultante indépendante), Valentin Silvestre (Renault), Thierry Weil (Chaire FIT²), Xinwen Zhang (Renault).

EXPOSÉ de Kévin BOUCHARÉB

L'intitulé de mon poste chez Ubisoft, Directeur Future of Work, suscite souvent de la perplexité chez mes interlocuteurs. Mon travail consiste, d'une part, à essayer de comprendre les transformations sociales, sociétales, technologiques, compétitives à l'œuvre actuellement, en m'appuyant sur des interviews et études que je réalise moi-même mais aussi sur le travail de chercheurs en sociologie, sociologie des organisations, psychologie, etc., et d'en rendre compte de la façon la plus exhaustive possible au comité exécutif d'Ubisoft afin d'éclairer ses décisions stratégiques. J'ai, d'autre part, pour mission de concevoir, à partir de ces constats, des politiques RH, organisationnelles, managériales, culturelles, susceptibles de répondre à ces évolutions et aux nouveaux besoins des salariés.

En tant qu'entreprise de jeux vidéo, Ubisoft est en effet soumise à une guerre sans merci pour le recrutement et la fidélisation des talents, ce qui nous oblige à essayer de nous distinguer de nos concurrents par notre proposition de valeur employeur.

Une passion pour la flexibilité et les nouvelles façons de travailler

Avant d'occuper ce poste, j'ai été consultant en management chez Accenture, où je me suis spécialisé dans la transformation RH, managériale et culturelle des entreprises.

Au cours de mes différentes missions, je me suis toujours distingué par ma passion pour la flexibilité et aussi par une pointe de provocation, en sorte que, lorsque les méthodes classiques (standardisation, efficacité opérationnelle, SAP...), avaient échoué chez un client, on faisait appel à moi pour essayer de lui vendre autre chose. C'est ainsi que j'ai pu tester, au ministère de la Défense, en 2014, un pilote sur le travail à distance, longtemps avant que le télétravail soit mis à la mode par la Covid-19, ou expérimenter chez Carrefour ou Danone le management tribal, qui consiste, pour le dire brièvement, à dé-subordonner le travail. Avant de devenir consultant, j'avais, par ailleurs, mené une étude chez Orange Labs sur l'aménagement des espaces de coworking. Comme le montre ce parcours, le thème de la flexibilité et des nouvelles façons de travailler me passionne depuis des années.

Je vais commencer par évoquer quelques grandes évolutions en cours dans le monde du travail, avant de proposer quelques pistes à explorer par les employeurs pour répondre à ces évolutions.

Le refus de la subordination au travail

La première grande tendance que l'on peut observer est une remise en cause générale des formes traditionnelles de la subordination au travail.

La règle des trois unités

La première forme de cette subordination est la règle des trois unités, qui s'applique dans le monde du travail comme dans le théâtre classique. (« *Qu'en un lieu, en un jour, un seul fait accompli tiennent jusqu'à la fin le théâtre rempli* »). Désormais, cette règle vole en éclat, en tout cas dans les métiers du savoir, tels que ceux qui caractérisent une entreprise comme Ubisoft. Le lieu, le temps et l'action ne sont plus les unités structurantes de la "comédie professionnelle". Avec la crise sanitaire, le télétravail s'est largement répandu et chacun se rend compte que l'on peut très bien travailler depuis chez soi (ou depuis un hôtel, un espace de coworking, une université...), souvent même de façon plus efficace qu'au bureau.

L'unité de temps a également disparu. À partir du moment où les gens travaillent chez eux, il est beaucoup plus difficile de surveiller s'ils respectent les horaires conventionnels. C'est une chance pour ceux qui ont du mal à se lever le matin, et aussi pour les lève-tôt qui peuvent démarrer leur journée de travail sans attendre l'horaire officiel.

De même, alors que l'hypermatricialisation des organisations avait poussé à définir les processus de façon extrêmement détaillée, y compris pour le travail intellectuel, la disparition de l'unité de lieu et de temps conduit à libérer l'action, et à prendre conscience que la valeur ajoutée du travail intellectuel réside dans sa créativité.

Des collègues imposés

Les relations de subordination au travail se traduisent aussi par la nécessité de supporter des collègues que l'on n'a pas choisis. Quand j'interroge mes étudiants ou de jeunes salariés, ils m'expliquent que non seulement ils ne comprennent pas pourquoi ils devraient endurer une heure ou une heure et demie de transports pour aller faire au bureau, à des horaires imposés, exactement la même chose que chez eux, mais ils trouvent intolérable d'être obligés de travailler avec des personnes qu'ils détestent, que ce soit en raison de leurs opinions, de leurs méthodes ou même de leur âge. Pour eux, le travail au bureau est synonyme d'une sociabilité imposée, alors que la fréquentation des lieux de culture, des amis ou de la famille apparaît comme une sociabilité choisie.

Une infantilisation devenue insupportable

Un autre élément caractéristique de la subordination au travail est l'infantilisation des salariés. C'est une critique récurrente dans les entretiens que je mène : « *Quelle idée de passer des mois à identifier des experts ayant parfois 20 ou 25 ans d'expérience, de dépenser des sommes folles pour les recruter, puis, une fois qu'ils sont devenus salariés, de leur parler comme à des bébés en leur expliquant ce qu'ils doivent faire, comment et avec qui ils doivent le faire, et en leur retirant tout ce qui fait le sel de leur expertise !* » C'est souvent cette infantilisation qui engendre le désengagement des salariés, voire leur départ.

Une communication édulcorée et désincarnée

Autre grand facteur de désengagement, lui aussi caractéristique des relations de subordination : la communication édulcorée et désincarnée qui prévaut dans bon nombre d'entreprises, qu'il s'agisse d'évoquer les résultats globaux, la mauvaise performance de telle ou telle équipe, ou encore les valeurs de l'entreprise (« *audace, respect, solidarité, innovation...* »).

Le néo-paternalisme du campus management

La subordination au travail a atteint son apogée dans les années 2010, avec le néo-paternalisme du *campus management* pratiqué par de grands groupes comme Google ou Apple. Dans ce type d'organisation, les salariés sont accueillis au sein de locaux immenses où, à côté de leur travail, ils peuvent manger, dormir, trouver un conjoint, ou encore faire du yoga. L'objectif de l'entreprise est qu'ils y passent le plus de temps possible, avec un *Chief happiness officer* chargé de veiller à la bonne exécution du contrat social tacite conclu entre eux et l'entreprise.

Les jeunes disent tout haut ce que les seniors pensent tout bas

Toutes les études d'opinion actuelles montrent que ces formes de subordination sont rejetées massivement, non seulement par les jeunes, mais également par les seniors. La seule différence entre les uns et les autres est que les plus jeunes n'hésitent pas à dire haut et fort ce que les plus anciens pensent tout bas. Ces derniers ont tendance à accepter le contrat qu'on leur propose comme une nécessité pour vivre en collectivité, alors que les jeunes n'hésitent pas à démissionner si ce contrat ne leur convient pas.

L'égotisation de la société

Face à la persistance de la subordination au travail, on voit émerger une formidable aspiration à davantage de liberté et de responsabilité. Alors que, dans les années 1980-1990, la tendance était plutôt à se conformer au "nous" et au modèle social ambiant, le vivre ensemble apparaissant comme la seule voie pour se réaliser en tant qu'individu, le mouvement actuel va plutôt vers le "je" et vers l'individualisation de tous les aspects de la vie, voire vers l'égotisation de la société tout entière.

Sur les réseaux sociaux, par exemple, les individus cherchent, avant tout, à se singulariser, et semblent se considérer comme une marque dont ils font la publicité. Les *mass médias* s'effacent devant des médias de niche, reflets d'une opinion extrêmement fragmentée. En librairie, ce ne sont plus les romans ou les policiers qui font recette, mais les autofictions et les ouvrages de développement personnel, témoins du recentrage des individus sur eux-mêmes.

Le rééquilibrage entre vie privée et vie professionnelle

L'un des effets de la crise du Covid-19 a été de populariser la pensée YOLO (*You Live Only Once*), dont l'un des corollaires est « *Si on ne vit qu'une fois, pourquoi perdre sa vie à la gagner ?* » Longtemps, le travail a occupé une place centrale parmi les autres sphères de l'existence (amicale, culturelle, sportive, politique...). Aujourd'hui, on sent un besoin très fort de rééquilibrage entre vie privée et vie professionnelle, mais aussi de communication, voire d'*hybridation* entre les deux, selon le terme employé par la philosophe Gabrielle Halpern.

Le travail n'étant plus la pierre angulaire de la vie, il n'est plus le symbole d'une vie réussie. Désormais, quelqu'un qui consacrerait toute sa vie au travail s'attirerait plutôt des critiques que de l'admiration : « *Mais enfin, tu es complètement fou ! Tu passes trop de temps au boulot. Tu gagnes plein d'argent mais tu ne sais pas quoi en faire. Ça n'a pas de sens.* »

Les attributs de la réussite ont changé

Autre indice de cette transformation, les demandes d'inscription dans les masters préparant à la direction des grandes entreprises sont en chute libre depuis cinq ou six ans. De même, les filières préparant à exercer de hautes responsabilités dans l'administration, comme Sciences Po ou l'ENA, attirent beaucoup moins qu'avant. Désormais, les filières véritablement sélectives sont les masters d'entrepreneuriat.

On se souvient de la phrase de Jacques Séguéla, en 2009 : « *Si, à cinquante ans, on n'a pas une Rolex, on a quand même raté sa vie !* » Aujourd'hui, ce serait plutôt « *Si, à trente ans, on n'a pas créé sa boîte, on a loupé sa vie !* » L'objectif de créer quelque chose par soi-même a pris le pas sur celui de se conformer à un modèle collectif. En conséquence, l'ambition professionnelle ne passe plus par le travail salarié. Une personne ayant créé son entreprise sera davantage admirée que celle qui a patiemment gravi tous les échelons au sein d'un grand groupe ou d'une administration.

L'entreprise ne fait plus rêver

Non seulement l'entreprise classique ne fait plus rêver, mais elle est rendue responsable de l'état du monde dénoncé par la génération Z. Au cinéma, les entreprises sont systématiquement présentées comme responsables des crises, des abus de pouvoir, des désastres sociétaux et environnementaux, de la corruption, de l'asservissement des individus. Aucune œuvre culturelle majeure n'offrant une image positive de l'entreprise, il ne faut pas s'étonner si celle-ci n'attire guère les jeunes.

Ils ne sont d'ailleurs pas les seuls à avoir perdu leurs illusions. J'ai eu la curiosité d'interroger d'anciens patrons, DRH ou directeurs opérationnels de grandes entreprises, âgés de 80 ans ou davantage. Pendant la première partie de l'entretien, ils s'expriment généralement à la première personne et racontent leurs prouesses : « *J'ai fait ci, j'ai fait ça, c'était génial, j'ai emmené mes équipes, je suis fier de ce que j'ai réalisé* » Au bout d'une quarantaine de minutes, ils commencent à s'essouffler, passent du *je* au *nous* et adoptent un ton différent : « *Vous savez, ça a été difficile, notre équipe a été malmenée...* » À la fin de l'entretien, ils ont systématiquement les larmes aux yeux, voire se mettent à pleurer en se demandant : « *Qu'est-ce que j'ai fait de ma vie ? Pourquoi ai-je consacré tant de temps à mon boulot ? Je n'en tire aucune fierté. Quand j'étais petit, je voulais être footballeur, politicien, écrivain. Je n'ai pas assez aimé ma femme, mes enfants. Je n'ai pas passé suffisamment de temps avec mes amis. J'ai loupé ma vie.* »

Je suis convaincu que la désillusion de ces anciens dirigeants "ruisselle" jusqu'à leurs enfants et petits-enfants, et au-delà, dans toute la société.

La montée en puissance des causes sociétales et environnementales

À côté de cette désaffection pour l'entreprise, on observe une montée en puissance des causes sociétales et environnementales : justice sociale, inclusion, équité, néo féminisme, mouvement Black Lives Matter, protection de l'environnement, véganisme, sobriété, marches pour le climat, etc.

En définitive, c'est le capitalisme qui est remis en cause dans son essence même, en tant qu'il

est jugé fondamentalement inégalitaire, destructeur des valeurs sociales et sociétales, et accusé de reposer sur une croissance indéfinie non soutenable.

Quelles réponses apporter à ces nouvelles aspirations ?

Face à ces nouvelles aspirations, les entreprises peuvent se sentir un peu démunies. Je m'efforce de proposer des pistes pour améliorer la proposition de valeur employeur, c'est-à-dire des mesures à mettre en œuvre pour essayer d'attirer et de retenir les talents.

Une rémunération juste et des dividendes sociétaux

Il y a vingt ans, lorsque l'on interrogeait les jeunes sur leur rémunération, 70 à 80 % d'entre eux disaient aspirer à être riches. Une rémunération élevée était, sinon l'objectif principal, du moins l'un des objectifs majeurs de leur vie professionnelle. Aujourd'hui, ils ne sont plus que 39 % à formuler ce vœu.

Selon une étude de PricewaterhouseCoopers, 80 % des salariés attachent moins d'importance au fait de percevoir une forte rémunération qu'à la garantie que celle-ci soit similaire à celle de leurs collègues occupant le même emploi, avec une équité entre les genres. La demande d'une rémunération plus juste porte aussi sur la reconnaissance des efforts consentis : lorsque l'on travaille davantage, on doit être rémunéré davantage, et si, à certaines périodes, on lève le pied, on accepte que sa rémunération puisse être légèrement réduite.

Par ailleurs, si les outils traditionnels de participation et d'intéressement sont naturellement plébiscités, des formes nouvelles de "rémunération" apparaissent, comme le dividende environnemental ou sociétal, qui consiste à plafonner la part de bénéfices allant aux actionnaires pour financer la transition écologique, sociale et climatique. [NDLR : est-ce bien de cela que vous parlez ?]

Un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle

Pour 37 % des salariés, le premier critère de choix d'un emploi est le fait que le travail n'empiète pas sur la vie privée, d'où la désaffection pour les métiers de vendeurs, de serveurs ou de cuisiniers, jugés peu favorable à l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Du côté des métiers intellectuels, la culture du présentisme est remise en question par 82 % des salariés, contre seulement 36 % des leaders, ce qui laisse penser qu'il y a encore des réflexions à approfondir sur le lien (ou l'absence de lien) entre présence et engagement...

La recherche académique s'intéresse de plus en plus à la question de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, qui envahit également le débat public, à travers notamment la question du droit à la déconnexion et celle des pratiques digitales qui se sont développées pendant la crise de la Covid-19.

Davantage de garanties en matière de flexibilité

Le télétravail vient désormais en tête des thèmes abordés lors des entretiens d'embauche. Selon le réseau LinkedIn, 20 % des offres d'emplois proposent des postes à 100 % en télétravail, et ces 20 % d'offres attirent 50 % des candidatures. Certains considèrent le *Full remote* comme

un désastre social, mais ces chiffres révèlent une très forte appétence pour cette nouvelle pratique, et il faut en tenir compte.

Personnellement, je suis convaincu de la possibilité pour une équipe d'être extrêmement performante tout en travaillant entièrement à distance. Chez Ubisoft, nous développons, depuis une vingtaine d'années, des jeux vidéo massivement multi-joueurs. L'un d'entre eux, très connu, World of Warcraft, nécessite de réunir des groupes de 20, 30, 50 personnes, voire davantage, qui jouent ensemble en tirant parti des forces de chacune (certaines sont des guerriers, d'autres des magiciens, d'autres des druides, etc.) pour faire face à un ennemi qui devient alors vulnérable. En vingt ans, ces personnes qui ne se rencontrent pas physiquement ont déployé une langue, une culture, des rituels communs, et accomplissent des performances collectives remarquables.

Sans aller jusqu'au *Full remote*, 57 % des salariés éligibles au télétravail souhaiteraient y avoir accès à raison de 3 jours par semaine, tandis que les employeurs leur accordent, en moyenne, 2 jours seulement. Récemment, une entreprise très connue se vantait sur LinkedIn d'avoir mis en place une politique de télétravail généreuse et conforme aux attentes de ses salariés, avec 2 jours de télétravail par semaine. J'ai effectué quelques recherches et découvert que le sondage réalisé par cette entreprise auprès de ses salariés ne comportait que trois réponses possibles (0, 1 ou 2 jours), et que 80 % des intéressés avaient choisi l'option maximale. C'est tout à fait symptomatique de la façon dont certains employeurs biaisent leurs enquêtes pour éviter d'affronter la réalité.

Pour donner encore quelques chiffres, en avril 2021, 30 % des salariés déclaraient qu'ils rechercheraient un nouvel emploi si on les obligeait à revenir à 80 % ou 100 % de présentiel. En 2022, ce taux est passé à 55 %.

La flexibilité spatiale offerte par le télétravail s'inscrit dans un mouvement général d'exode urbain qu'elle contribue à accentuer. Celui-ci devrait nous permettre de réinventer la cartographie territoriale, voire d'accéder enfin à la décentralisation que nous appelons de nos vœux depuis cinquante ans. Si nous parvenons à décorrélérer lieu de vie et lieu de travail et que nous offrons aux salariés la possibilité de choisir leur lieu de résidence en fonction de leurs aspirations plutôt que de l'endroit où leur employeur a décidé d'implanter l'entreprise, nous déclencherons une révolution des modes de vie comparable à celle engendrée par l'invention des congés payés.

La flexibilité au travail ne se réduit pas au travail à distance. Des expérimentations sont en cours en Grande-Bretagne, en Belgique, au Portugal et au Japon sur la flexibilité temporelle à travers la semaine de quatre jours.

Une autre forme de flexibilité, le *slashing*, consiste à exercer plusieurs métiers en même temps, par exemple en étant chef de projet informatique les trois premiers jours de la semaine, professeur de yoga le quatrième et DJ le cinquième. Les personnes pratiquant le *slashing* vivent ainsi plusieurs vies en une seule.

Autre exemple, certaines entreprises adoptent le principe des vacances illimitées, consistant à laisser aux employés l'initiative de prendre les congés dont ils ont besoin.

Un travail qui a du sens dans une entreprise ayant du sens

En 2021, 42 % des salariés démissionnaires affirmaient avoir quitté leur emploi à cause du manque de sens de leur travail, et 51 % des salariés en poste déclarent envisager de démissionner pour un emploi qui aurait davantage de sens.

Selon la typologie définie par la socio-économiste Coralie Pérez, le sens au travail se définit par trois attributs : l'utilité sociale du travail, la capacité individuelle d'action du salarié, mais également le système vertueux dans lequel s'inscrit son action.

La quatrième piste pour améliorer la proposition de valeur employeur consiste à proposer un travail qui a du sens dans une entreprise ayant elle-même du sens.

Personnalisation de l'expérience employé

Si l'employeur prend en considération le principe YOLO, c'est-à-dire l'idée qu'on ne vit qu'une fois, il doit s'assurer de faire vivre à ses employés des expériences exceptionnelles au quotidien, ce qui nécessite de personnaliser ces expériences. Or, en général, les employeurs s'obstinent à imposer à tout le monde les mêmes règles. Pourtant, chacun a des besoins spécifiques selon qu'il est jeune, vieux, célibataire, en couple, qu'il est aidant pour un de ses proches, ou encore qu'il est en situation de handicap ou de neurodiversité. Plus un employeur sera capable de proposer une expérience employé tenant compte des besoins individuels et de leur évolution dans le temps, plus il parviendra à attirer et à retenir les talents.

Des rapports authentiques, adultes et transparents

Sachant que les salariés rejettent massivement toutes les formes d'infantilisation, la sixième et dernière piste que je propose pour améliorer la proposition de valeur employeur consiste à instaurer des rapports authentiques, adultes et transparents au sein de l'entreprise. L'authenticité se joue, notamment, dans la capacité à reconnaître les dysfonctionnements. La mutuelle Alan offre un exemple de transparence totale, aussi bien en matière de résultats que de processus de décision et même de salaires, la communication sur ces derniers comprenant des explications claires sur ce qui justifie les écarts de rémunération.

Inventer un nouveau contrat social

Le tableau que j'ai brossé peut paraître inquiétant. À mon sens, il faut plutôt y voir l'opportunité d'inventer un nouveau contrat social qui se détourne des aspects les plus infantilisants et emprisonnants de la subordination pour se baser sur la confiance, la transparence et l'équité. Les demandes qui s'expriment en matière de salaires justes, de flexibilité, d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, de sens au travail, de personnalisation de l'expérience employé et de transparence sont légitimes. Le moment est venu d'opérer une révolution dans tous ces domaines, et les entreprises qui ne joueront pas le jeu risquent de se heurter à de vraies difficultés de recrutement et de rétention des talents.

Plus globalement, si notre pays ne s'engage pas dans cette révolution, il va probablement en souffrir sur le plan de la compétitivité. Dès maintenant, des entreprises britanniques, américaines, chinoises, proposent des contrats *Full remote* à des personnes hautement qualifiées vivant en France, et celles-ci travaillent ainsi pour des entreprises étrangères plutôt que pour des entreprises nationales.

Pour une fonction RH qui accepte de prendre des risques

Cette révolution exige une certaine radicalité et c'est assurément un défi pour la fonction RH qui, en général, recherche le consensus et s'efforce de faire plaisir à tout le monde. Elle doit, au contraire, se penser comme une force d'innovation et d'accompagnement de la transition, ce qui nécessite qu'elle accepte de prendre des risques.

J'ai récemment lancé, chez Ubisoft, une politique intitulée *Work from anywhere*. Il s'agit de permettre à nos collaborateurs de travailler jusqu'à 20 jours par an depuis n'importe quel pays de l'Union européenne. Ils peuvent, par exemple, séjourner en Espagne sans attendre les vacances, en travaillant pendant la journée et en profitant des soirées et des week-ends pour faire du tourisme. Cette formule est très appréciée et j'avoue ne pas avoir pris le temps d'examiner en détail tous les risques qu'elle pourrait comporter. Je sais seulement qu'à la question « *Sommes-nous prêts à payer les 10 ou 15 000 euros que coûterait un rapatriement lié à un risque non anticipé, que nous évaluons à 0,1 % ?* », la réponse est « *Oui, absolument* ».

Trop souvent, les politiques RH sont définies en fonction des 1 %, voire 0,1 % de risques liés à une nouvelle proposition, sans tenir compte des 99 ou 99,9 % des salariés à qui cette proposition bénéficierait. Je propose d'inverser l'approche et de définir des politiques destinées aux 99 % de personnes qui joueront le jeu, en s'accommodant des 1 % qui risquent de tricher.

DÉBAT

Les métiers non éligibles au télétravail

Une intervenante : *Certains métiers ne sont pas éligibles au télétravail, comme celui de technicien de maintenance, ce qui pose des problèmes d'équité entre salariés. Pensez-vous que certaines nouvelles technologies pourraient changer la donne dans les années à venir ?*

Kévin Bouchareb : Les nouvelles attentes que je viens de décrire ne concernent pas que les métiers du savoir. Elles sont transversales et touchent toutes les sphères de la société, ce qui pose un problème d'équité, comme vous le soulignez.

Face à cette difficulté, certains industriels font le choix du nivellement par le bas : « *Puisque notre cœur de métier consiste à fabriquer des voitures et que les ouvriers travaillant sur les lignes de fabrication ne peuvent pas télétravailler, les employés éligibles au télétravail n'y auront pas droit non plus.* » Pour moi, ce n'est pas un bon raisonnement. Il faut prendre acte que certains métiers permettent le télétravail, et d'autres non.

Une meilleure solution consiste à élargir la notion de flexibilité et, à côté de la flexibilité spatiale, à envisager une flexibilité appliquée au temps ou à l'action. La semaine de quatre jours constitue une réponse intéressante pour les métiers non télétravaillables, et a été testée avec succès dans l'hôtellerie et la restauration.

La technologie ouvre d'autres pistes, comme vous le suggérez. Les techniciens de maintenance, traditionnellement obligés d'être sur le terrain en permanence, consacrent une part croissante de leur activité à la maintenance prédictive, ce qui peut leur permettre de télétravailler pendant 20, 30 ou même 40 % de leur temps.

Comment préserver l'esprit d'équipe avec le télétravail ?

Int. : *La solution consistant à resserrer le temps de travail sur trois ou quatre jours a été testée dans le milieu hospitalier, avec pour conséquence que certains collègues, en fonction des rotations, ne se rencontraient plus jamais. Comment préserver l'esprit d'équipe dans le cadre du télétravail, et a fortiori dans des formules de Full remote ?*

K. B. : Je suis souvent interpellé par des personnes convaincues que la distance nuit au collectif. Pour ma part, j'estime possible de construire du collectif malgré la distance.

Chez Ubisoft, je m'appête à tester un modèle de flexibilité basé non sur le temps, au sens où la part de télétravail est généralement calculée en nombre de jours, mais sur les activités. Conserver ne serait-ce que deux ou trois jours de travail présentiel est absurde si ces journées sont consacrées à des visioconférences avec des partenaires à l'étranger, auxquelles chacun pourrait assister depuis son domicile. De même, le travail hybride, avec une partie des gens présents et une partie en distanciel, crée des situations d'iniquité et d'inefficacité assez évidentes.

Il me paraît plus intéressant d'identifier des activités pour lesquelles le travail en présentiel a fait la preuve de sa plus grande pertinence que le télétravail, et de décider que toutes ces tâches seront obligatoirement effectuées sur le lieu de travail. Je pense, par exemple, à l'accueil des nouveaux arrivants, au *team building*, à la formation (sachant que le plus intéressant, dans les sessions de formation, est ce qui se passe, de façon informelle, juste avant la session et juste après), aux travaux faisant appel à l'intelligence collective et créative, aux phases d'initialisation des projets ou de conception, qui nécessitent de s'aligner collectivement sur une compréhension commune du projet, sur un mandat et sur un planning, et aussi aux moments critiques de la vie d'un projet, comme les phases de pré-livraison, où il est important de faciliter les ajustements et corrections rapides du projet.

Une fois ces activités identifiées, on peut sacraliser certaines journées, pendant lesquelles tous les collaborateurs devront être présents au bureau avec, en contrepartie, une complète liberté de choix de leur lieu de travail pour les autres activités, et en particulier pour la production individuelle.

En fonction de ces activités, il peut être nécessaire, pendant des périodes d'un, deux ou trois mois, que les collaborateurs viennent au bureau deux à trois fois par semaine, alors que, dans les phases de création personnelle (élaborer une présentation, lire un livre, produire un prototype...), le *Full remote* peut parfaitement convenir, voire être beaucoup plus efficace que le présentiel.

Comment assurer la prévention au travail ?

Int. : *La place qu'est en train de prendre le télétravail va nous obliger à revoir de fond en comble la façon dont nous concevons la prévention des salariés. Comment protéger ceux qui travaillent partiellement ailleurs, voire ne viennent plus du tout sur le site de l'entreprise ?*

K. B. : Nous avons la mauvaise habitude de nous poser ce genre de questions d'abord, et d'agir ensuite. Conformément au principe de précaution, cher à Jacques Chirac, nous ne lançons aucun projet tant que nous ne sommes pas absolument certains de ses conséquences. Je crains que si nous persistons dans cette habitude, nous ne répondions pas à temps aux aspirations qui se cristallisent aujourd'hui dans la société.

Vous avez néanmoins raison de souligner la nécessité de revoir les dispositifs de protection à la fois des employés et de l'employeur. J'ai eu l'occasion d'en discuter, dans le cadre des Assises du Travail, avec des représentants de la CFDT, qui me disaient : « *Nous sommes*

rompus à la négociation collective. C'est notre métier. En revanche, négocier sur des bases individuelles, nous ne savons pas faire. »

Nous allons devoir imaginer des contrats-cadres dans lesquels seront répertoriées les grandes catégories de risques, avec des déclinaisons individuelles. Je pourrai vous en dire davantage dans quelque temps, car j'ai l'intention de poursuivre cette discussion avec les organisations syndicales.

Int. : *Je vois bien ce que l'individualisation de l'expérience employé peut apporter à l'individu, mais l'enfer est pavé de bonnes intentions et cette personnalisation peut aussi fragiliser le collectif, dont on sait qu'il est un facteur de protection essentiel contre les RPS (risques psycho-sociaux). De même, le concept a priori séduisant d'une semaine de quatre jours, proposé aux salariés non éligibles au télétravail, va contribuer à intensifier la charge de travail, ce qui peut avoir des effets adverses en matière de TMS (troubles musculo-squelettiques) et de RPS.*

K. B. : L'apparition des TMS et des RPS ne date pas de la semaine de quatre jours. La vie de bureau telle qu'elle s'organisait avant le développement du télétravail, c'est-à-dire sous la forme de ce que j'appelle la comédie professionnelle fondée sur le présentisme, avec diverses formes d'exclusion, y compris autour de la machine à café, était responsable d'un grand mal-être au travail pour bon nombre de personnes... On parle beaucoup de télétravailleurs souffrant de solitude et de dépression, et beaucoup moins de ceux qui n'ont jamais été aussi heureux et équilibrés que depuis qu'ils télétravaillent.

Sur toutes ces questions, la seule chose que nous savons pour l'instant, c'est que nous ne savons rien. Tant que nous sommes en train d'apprendre, nous devrions nous abstenir de prendre des décisions s'appliquant de manière uniforme à toute l'entreprise. Il vaut mieux tester des concepts avec des groupes de volontaires, en mettant en place des indicateurs qui permettront de se poser les bonnes questions puis, en cas de succès, d'étendre progressivement le périmètre de l'expérience. Personnellement, c'est de cette façon que je procéderais pour mettre en place des dispositifs comme la semaine de quatre jours, sur lesquels nous manquons complètement de recul pour le moment.

Je crois beaucoup aussi au principe consistant à laisser à chaque individu le choix de la formule qu'il veut tester. Accenture, par exemple, a donné à ses collaborateurs la possibilité d'opter pour la semaine de 5 jours, de 4,5 jours ou de 4 jours, ainsi que de choisir entre le *Full remote*, le *Full office* et des formules intermédiaires. Cela me paraît une bonne façon de prévenir les risques psycho-sociaux.

Une tolérance à la diversité à géométrie variable

Int. : *Vous avez évoqué le fait que les jeunes supportent de moins en moins leurs collègues de travail, notamment âgés, alors même que la demande de tolérance à la diversité n'a jamais été aussi forte. Chacun demande à être accepté tel qu'il est, tout en acceptant de moins en moins les autres tels qu'ils sont.*

Int. : *Cette aversion à l'altérité, et notamment à la différence d'âge, évoque les clivages d'opinion qui caractérisent les réseaux sociaux, alors même que la génération Z, qui les fréquente assidûment, réclame toujours plus de diversité et d'inclusion dans les entreprises.*

K. B. : Vous mentionnez à juste titre le parallèle entre l'homogénéité d'opinion qui caractérise les réseaux sociaux, avec des biais de confirmation liés aux algorithmes utilisés, et un phénomène encore peu documenté, mais que j'observe de façon très claire autour de moi, à

savoir des démissions de jeunes – et de moins jeunes, d’ailleurs – liées à leur refus de travailler avec des personnes qui ne leur ressemblent pas. Certains jeunes font ainsi le choix de rejoindre une startup, non pour l’expérience que cela leur donnera ni par intérêt pour l’activité développée par la société en question, mais seulement parce qu’ils savent qu’ils y côtoieront des personnes qui leur ressemblent.

Inversement, alors que, depuis des années, la formule « *une entreprise qui correspond à mes valeurs* » désignait des entreprises porteuses de valeurs progressistes (l’audace, l’innovation, le respect, la diversité...), on voit apparaître des entreprises revendiquant des valeurs plus conservatrices, voire clivantes, et qui recrutent avec un discours du type « *Si, comme nous, vous ne vous reconnaissez pas dans le discours ambiant, venez travailler chez nous !* »

Int. : *J’ai trouvé une étude montrant que les jeunes avaient une réelle appétence à travailler avec des seniors lorsqu’ils sont en situation d’apprentissage, et que les seniors, de leur côté, appréciaient de pouvoir s’appuyer sur les jeunes, notamment pour tout ce qui concerne les technologies de l’information – sans pour autant que cette forme de mentorat inversé soit mentionnée dans la fiche de poste des jeunes salariés...*

K. B. : Je confirme que l’importance du mentorat, et donc de la différence d’âge, est régulièrement mise en avant mais, dans le contexte du projet de réforme des retraites, j’entends aussi des propos de ce type : « *Vous vous rendez compte qu’on va devoir travailler avec des personnes de 65 ou 67 ans, qui seront à des postes clés alors qu’elles ne comprennent rien au monde dans lequel nous vivons, et qui vont prendre des décisions pour les jeunes qui arrivent sur le marché du travail, avec lesquels elles n’ont rien en commun ?* »

Comment surmonter ces contradictions ? Une solution pourrait consister à introduire de la diversité d’âge au sein des comités exécutifs. De même que l’on cherche à diversifier progressivement la composition des directions d’entreprises en y introduisant davantage de femmes ou de minorités visibles, on pourrait accélérer certaines carrières afin de placer des personnes encore jeunes en situation de responsabilité.

Dépoussiérer l’image de l’entreprise

Int. : *Au-delà du problème de l’organisation du travail dans les entreprises, l’aspiration des jeunes à ne côtoyer que des personnes qui leur ressemblent est inquiétante pour le devenir du collectif au sens large, et de ce qui fait société...*

K. B. : À mon sens, aussi bien les grandes entreprises que l’administration, qui font travailler ensemble toutes les générations, devraient se préoccuper de dépoussiérer leurs modes de fonctionnement, de renoncer à des modalités d’exécution du travail très prescrites et de montrer l’intérêt de l’altérité à travers des campagnes de communication audacieuses.

Si j’étais à la place de certains décideurs, la première chose que je ferais serait de financer une série Netflix donnant une image positive de l’entreprise, des relations intergénérationnelles et, plus largement, de l’altérité au sein des organisations, pour montrer que cela peut être passionnant d’être confronté à quelqu’un qui ne partage pas les mêmes opinions.

Cela dit, pour finir par une note d’optimisme, j’ai l’impression que nous touchons à la fin de la vague des médias sociaux égotiques. Les statistiques d’usage d’Instagram et de Facebook sont en chute libre, car ces deux réseaux sont devenus des plateformes de publicité plutôt que de communication. J’ignore si ce qui viendra ensuite sera meilleur ou pire, mais il me semble que nous assistons à la fin d’un cycle.

Égotisme ou individuation ?

Int. : *Pour surmonter l'espèce de contradiction que vous avez-vous-même observée entre le repli égotiste sur soi-même et, dans le même temps, la revendication d'une plus grande place donnée à l'altérité, à la justice sociale ou encore à la fraternité, peut-être faudrait-il recourir à un concept légèrement différent, celui de l'individuation. En sociologie, on désigne par ce terme le fait de chercher à se construire individuellement en se mettant à distance des hiérarchies verticales et en privilégiant l'horizontalité. Cette approche permet de comprendre les résultats assez étonnants des enquêtes sur les conditions de travail de la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques), selon lesquelles les rapports de solidarité dans les équipes au plus près du terrain n'ont jamais été aussi prégnants qu'aujourd'hui.*

Vers la généralisation du statut d'indépendant ?

Int. : *Vous avez décrit un large mouvement de remise en cause du principe de subordination, mais le salariat reste la norme dominante dans le monde du travail. Pourrait-on imaginer de nouvelles formes de contractualisation permettant de s'affranchir de la relation de subordination, qui est au cœur du contrat de travail salarié classique ?*

K. B. : Cette question fait partie de mes chantiers pour 2023 ! J'observe, dans beaucoup d'industries du savoir, un mouvement sinon d'ubérisation, du moins de prise de distance par rapport au salariat, même si celui-ci reste largement la norme, en raison de tous les avantages qui lui sont associés, par exemple lorsqu'on veut obtenir un prêt ou accéder à un logement. Dans les sociétés plus libérales, en particulier aux États-Unis et au Canada, où les avantages et inconvénients sont à peu près équivalents entre salariat et travail indépendant, on observe une préférence pour la deuxième option.

Chez Ubisoft, nous anticipons une augmentation du nombre de collaborateurs susceptibles de proposer leurs prestations, à l'avenir, en tant qu'indépendants. Cette évolution pose un problème dans notre activité, car réaliser un jeu vidéo nécessite, comme pour un film, de créer des liens très étroits au sein de l'équipe, ce qui paraît délicat à obtenir en recourant uniquement à des indépendants. En même temps, nous n'avons pas le choix car, désormais, nous ne pouvons plus nous passer des indépendants. Je prévois donc de lancer un programme de gestion des indépendants « *as employees* », comme disent les Anglo-saxons, avec des systèmes d'information, d'évaluation ou encore de fidélisation visant à les manager "presque" comme des salariés. L'objectif est de trouver une formule à mi-chemin entre salariat et travail indépendant, perspective pleine d'inconnues mais très stimulante.