

Séminaire “Travail à distance”

Séance du 4 janvier 2021

Audition de **David BCHIRI**
Directeur de Fabernovel aux États-Unis

Compte-rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref : Dans la Silicon Valley, les grandes entreprises ont instauré le télétravail trois semaines avant l'annonce officielle du confinement lié à la Covid-19, et prévoient de le prolonger jusqu'au mois de septembre 2021, à la fois en raison du niveau de dommages et intérêts encourus en cas de décès ou d'impact grave sur la santé de leurs salariés, d'économie sur la gestion des campus, de gain de productivité en réduisant le temps de transport, ou encore de maîtrise de l'incertitude afin de permettre aux salariés de s'organiser sur le moyen terme. La transition vers le télétravail a été facilitée par la pratique du SaaS (*Software as a Service*) et par la généralisation du management par les OKR (*Objectives & Key Results*), qui rend désuète la notion de contrôle du temps de travail. Compte tenu des coûts très élevés de l'immobilier dans la *Valley*, certaines entreprises en profitent pour réduire leurs surfaces de bureaux, voire ferment complètement leurs locaux, comme l'a fait Fabernovel à San Francisco. Cette expérience conduit même certaines entreprises à remettre en cause le principe du « campus », c'est-à-dire de la concentration de plusieurs dizaines de milliers de salariés au même endroit. Facebook envisage de créer cinq grands hubs répartis sur le territoire des États-Unis, ce qui lui permettra d'étendre son territoire de recrutement, et Dropbox de disperser des micro-bureaux sur de nombreuses villes. Google envisage, de son côté, de tester une organisation comprenant deux jours de télétravail par semaine, tandis que GitLab a, dès sa création, opté pour le *All remote* (télétravail à 100 %), ce qui la conduit à consacrer des ressources importantes au recrutement de profils adaptés à cette modalité de travail, à la formation des salariés pour les aider à s'organiser, aux rituels permettant de préserver les liens entre eux et de renforcer la culture d'entreprise. On voit ainsi émerger une nouvelle fonction, celle de *Head of remote work*.

Ont participé : Frédéric d'Arrentières (Renault), Nicolas Barrier (Renault), Élisabeth Bourguinat (rédactrice indépendante, conseil en récits d'entreprises), Marie-Laure Cahier (chaire FIT²), Suzy Canivenc (chaire FIT²), Monique Chan-Huot (Nutriset), Claire de Colombel (Kea & Partners), Suzel Devaux (Renault), Anne-Sophie Dubey (chaire FIT²), Valérie Duburcq (Orange), Valérie Édery (Fabernovel), Béatrice Guéguiniat (MAIF), Alain d'Iribarne (Actineo, Observatoire de la qualité de vie au bureau), Michel Lallement (CNAM), François Pellerin (chaire FIT²), Fédéricke Sauvageot (Orange), Thierry Weil (chaire FIT²).

EXPOSÉ de David BCHIRI

La filiale américaine de Fabernovel a été créée il y a treize ans à San Francisco et je la dirige depuis un an et demi. J'ai rejoint Fabernovel par le biais d'une acquisition, lorsque le Groupe a racheté Agence Zogma, une société que j'avais fondée il y a quatre ans et qui était spécialisée dans la conception de lieux d'innovation. Nous avons imaginé, entre autres, Le Hub de Bpifrance, French Tech Central à Station F, l'accélérateur de LVMH, ou encore le lieu dédié à l'agilité chez L'Oréal.

Auparavant, j'avais créé plusieurs autres startups et je travaille sans bureau fixe depuis presque quinze ans maintenant. J'ai donc une certaine expérience de ce que j'appelle le futur du travail, et ce sujet me passionne. Je ne me considère cependant pas comme chercheur, mais plutôt comme un observateur ayant l'occasion de rencontrer de nombreuses personnes dans diverses entreprises des États-Unis, et notamment de San Francisco. Je vais vous livrer un témoignage sur ce qui m'a paru le plus intéressant dans les changements que j'ai observés.

La Silicon Valley

La Silicon Valley, petite bande de terre dont la longueur correspond à la distance entre Paris et Rambouillet, a été le cadre d'une création de valeur sans précédent et sans autre exemple dans le monde. Depuis 60 ans, la San Francisco Bay Area, bornée d'un côté par San Francisco et de l'autre par San José, est le berceau de l'innovation et de la création de valeur par l'entrepreneuriat. Trois des plus grosses entreprises américaines, Apple, Google et Facebook, sont basées sur ce territoire et environ la moitié des licornes, c'est-à-dire des sociétés non cotées valorisées à plus d'un milliard de dollars, sont également nées dans cette région.

San Francisco est une ville assez peu étendue et de faible densité, avec des immeubles de deux à trois étages au maximum, à l'exception des tours du quartier des affaires, mais on y vit déjà un peu dans le futur. Une voiture sur trois est une Tesla et on y croise en permanence des véhicules autonomes, entre autres des sortes de petits caddies qui viennent au pied de votre immeuble vous livrer ce dont vous avez besoin.

Le dynamisme de cet écosystème repose sur la disponibilité de trois grandes ressources : les talents issus des grandes universités californiennes comme Stanford ou Berkeley ; les capitaux qui affluent dans cette zone depuis cinquante ans, avec des investissements représentant 10 à 20 % du montant mondial du capital-risque, ce dernier ayant d'ailleurs été inventé dans la Silicon Valley ; et enfin une culture très entrepreneuriale, agile, centrée sur l'utilisateur, qui pousse à aller toujours de l'avant.

Une transition relativement facile vers le télétravail

La transition vers le télétravail a été facilitée par le fait que tout le monde disposait déjà des outils adéquats. Autour de moi, par exemple, personne ne travaille avec des logiciels installés sur son ordinateur. La transition vers le SaaS (*Software as a Service*) est acquise depuis quatre ou cinq ans déjà.

Un autre facilitateur est le fait que la plupart des entreprises californiennes ont adopté le système de management OKR (*Objectives & Key Results*) imaginé par Intel il y a une trentaine d'années. Cette société s'était rendu compte qu'à partir du moment où l'effectif dépassait une centaine de personnes, les salariés ne pouvaient plus être en contact quotidiennement avec les dirigeants et

avaient du mal à mesurer l'impact de leur contribution aux résultats de l'entreprise. Intel a mis alors au point le modèle OKR qui consiste, en partant de la vision et de la mission, à décliner des objectifs sur une période déterminée, par exemple le trimestre, puis à établir des listes de projets et de tâches correspondant à chaque objectif et à les répartir entre les collaborateurs. Au départ, le management par les OKR se traduisait par des panneaux recouverts de post-it. Depuis, il a été dématérialisé à travers des logiciels tels que Monday ou Asana.

Chaque personne se voit ainsi affecter un programme très concret, à réaliser pendant la période en question. Cette méthode permet à chacun de savoir très clairement ce qu'il a à faire, à la fois sur le court, le moyen et le long terme, mais aussi de comprendre comment sa contribution s'inscrit dans l'organisation globale. Tous les salariés de Google, par exemple, travaillent avec des OKR et savent parfaitement ce qui est attendu d'eux et sur quels critères ils seront évalués. En aucun cas leur performance n'est jugée à l'aune de leur temps de présence au bureau.

C'est en cela que la pratique très répandue du management par les OKR a sans doute facilité la transition vers le télétravail. Dans ce système de management, seule est prise en compte la capacité du collaborateur à atteindre ses objectifs et à achever les tâches lui incombant dans le délai imparti.

En France, beaucoup de gens continuent à mesurer leur contribution à l'entreprise à travers des signes extérieurs comme le fait de disposer d'une voiture de fonction ou d'un bureau d'angle. J'ai travaillé pour une grande entreprise financière qui souhaitait passer au *hot desking* (bureau nomade), conjugué avec une part de télétravail. L'un des managers s'inquiétait : « *Si je n'ai plus mon bureau personnel, avec mon nom sur la porte, comment les gens sauront-ils que je suis manager ?* » Dans la culture de la Silicon Valley, le fait de ne plus avoir de bureau personnel ou de ne venir travailler que deux ou trois jours par semaine est beaucoup plus facilement admis, puisque seuls comptent les résultats.

Du provisoire appelé à durer

Les trois poids lourds que sont Apple, Google et Facebook exercent une sorte de leadership sur toute la Silicon Valley. Lorsqu'ils adoptent une nouvelle politique managériale, tout le monde leur emboîte le pas. À la fin de 2020, Google prévoyait de rouvrir son campus en juillet 2021. Pendant les vacances de Noël, la firme a annoncé qu'il s'agirait plutôt de septembre. Toutes les entreprises qui avaient évoqué une reprise du présentiel en juillet viennent de publier un communiqué pour s'aligner sur la date de septembre. La société Salesforce, qui possède la plus grande tour de San Francisco, a même annoncé que ses bureaux ne rouvriraient qu'en 2022.

Ces décisions de poursuivre le télétravail sur de longues durées s'expliquent par plusieurs facteurs.

La responsabilité de la santé des collaborateurs

Selon le concept de *liability* (responsabilité des employeurs), un salarié qui serait obligé par son entreprise de retourner travailler au bureau et contracterait le Covid pourrait se retourner contre son employeur. Selon les procès les plus récents, les dommages et intérêts pour la mort d'un salarié se chiffrent à environ 8 millions de dollars. Pour des entreprises employant des centaines de personnes, cela représente un risque financier très élevé.

Des économies sur la gestion du campus

Les collaborateurs de groupes tels que Facebook ou Google bénéficient de nombreux avantages en nature sur les campus : pressing gratuit, « valet » qui se charge de vous faire le plein d'essence, salles de gym, spas, ateliers d'ébénisterie ou encore d'imprimerie, et surtout repas gratuit matin, midi et soir pour la totalité des salariés, depuis les dirigeants jusqu'au personnel de sécurité. Tout est fait pour donner envie aux collaborateurs de venir travailler sur le campus, en les soulageant de tous les petits tracas du quotidien, mais cela coûte très cher. Fermer les campus pour passer durablement au télétravail permet de réaliser de belles économies.

Moins de transports, plus de productivité

Autre facteur qui a pu jouer, le fait que les infrastructures de la Silicon Valley n'ont pas suivi l'accroissement de sa population et que se rendre au campus de Google ou à celui de Facebook depuis le centre-ville prend environ une heure, ce qui représente deux heures de productivité en moins par jour. Quand on connaît le niveau de rémunération des ingénieurs dans la région, c'est tout à fait considérable. Les entreprises ont essayé de remédier à cette perte de productivité en aménageant des bus dotés de Wifi mais le télétravail est une solution beaucoup plus efficace.

Maîtriser l'incertitude

Enfin, opter pour le télétravail sur de longues périodes permet, en ces temps de Covid, de réduire une incertitude qui peut être très déstabilisante pour les collaborateurs. Savoir qu'ils ne retourneront pas au bureau de toute l'année, voire davantage, leur permet de s'organiser, soit en aménageant un bureau chez eux, soit en trouvant une solution temporaire à proximité de leur domicile, soit même en déménageant. Le coût de la vie est tellement élevé à San Francisco que certains ont pris le parti de s'installer dans l'Utah ou le Montana jusqu'à ce que les choses retournent à la normale. Beaucoup ont élu domicile en bordure du lac Tahoe, une région dédiée jusqu'ici aux résidences secondaires et au tourisme, située à trois heures de San Francisco. Les écoles primaires se sont organisées pour assurer les cours à la fois en présentiel et à distance, avec un assistant qui aide l'enseignant à faire fonctionner le système vidéo. Des villes de la région qui comptent habituellement quelques milliers d'habitants ont vu ainsi leur population fortement augmenter. Toutes les maisons sont désormais occupées mais les gens restent chez eux et pratiquent le télétravail. On les appelle maintenant des *Zoom towns*.

L'impact sur l'immobilier

Dans la Silicon Valley, la location d'un mètre carré coûte trois fois plus cher qu'à Paris, pour un niveau de qualité très inférieur. Une fois que vous avez signé un bail pour plusieurs années, vous devez payer la totalité du loyer jusqu'à la fin du bail, même si vous n'occupez plus les locaux. Avec la pandémie et l'explosion du télétravail, de nombreuses sociétés ont essayé de résilier les baux et, lorsque ce n'était pas possible, de sous-louer une partie de leurs locaux. À San Francisco, le marché de la sous-location a augmenté de plus de 65 % depuis le début de la crise.

Pinterest, qui occupe deux immeubles à San Francisco, travaillait depuis plusieurs années sur la construction d'un immeuble de 49 000 mètres carrés. Au mois d'août, ses dirigeants ont renoncé au projet et dépensé 90 millions d'euros pour résilier le bail. L'abandon du projet et le maintien des locaux existants leur ont permis de réaliser une économie de 250 millions d'euros.

Compte tenu de l'incertitude qui pèse sur l'avenir, les entreprises adoptent une forme de frugalité...

La fermeture de Parisoma

Fabernovel USA a suivi le même mouvement. En 2008, nous avons fondé à San Francisco un grand espace de coworking baptisé Parisoma. Dès l'annonce du confinement, nous avons entrepris une négociation avec notre propriétaire pour résilier le bail car nous ne pouvions pas continuer à payer pour des locaux où nos membres ne venaient plus travailler. Cela a été une décision très douloureuse car Parisoma était un lieu vraiment mythique. Par ailleurs, la négociation a été complexe, car le bail courait encore pour une dizaine d'années. Nous avons pris cette décision alors que nous ne savions pas que le confinement allait durer aussi longtemps. Aujourd'hui, nous nous félicitons d'avoir sauté le pas aussi vite.

Désormais, nous n'avons plus de bureaux. Depuis le mois de mars, chacun travaille chez lui. Pour certains salariés qui vivent en colocation, c'est un peu difficile. Lorsqu'ils n'ont pas suffisamment de place dans leur chambre pour y installer un bureau, ils doivent travailler depuis la cuisine et, comme ils n'ont pas forcément choisi leurs colocataires, cela ne se passe pas toujours bien. C'est pourquoi nous avons adopté une formule consistant à financer l'accès à des espaces de coworking pour certains d'entre eux, mais cela n'a été possible que pendant les deux mois de déconfinement qu'a connus la Californie, à savoir entre fin septembre et fin novembre.

Cette situation inédite nous a obligés à inventer de nouvelles façons de travailler ensemble avec, notamment, de nouveaux rituels pour maintenir les liens et rester investis et motivés. Sachant qu'il est désormais impossible de se réunir dans un lieu fermé, nous avons instauré un pique-nique tous les quinze jours, destiné non pas à travailler mais à échanger, à prendre des nouvelles des uns et des autres, à se raconter ce qui s'est passé entre-temps. Nous avons la chance d'être une petite équipe et de pouvoir préserver ce genre de rituels, ce qui devient inenvisageable dès qu'une entreprise compte plus d'une cinquantaine de salariés. Nous avons également organisé des *blind tests* sur Zoom, tous les quinze jours à 19 heures. Les gens étaient ravis de passer un bon moment ensemble.

extraire pour publisynthèse: impulser les relations informelles

Les compensations proposées par les entreprises

Après quelques semaines en télétravail, des salariés de Google et de Facebook ont demandé à être défrayés de leurs repas, puisque ceux-ci étaient habituellement offerts à tous les salariés. Non seulement, dans leur esprit, le fait d'être nourris faisait partie de leur contrat moral avec l'entreprise, mais beaucoup d'entre eux, habitués depuis toujours à être pris en charge sur ce plan, ne savaient tout simplement pas se préparer même une omelette. Les deux firmes ont refusé de passer les repas de leurs collaborateurs en notes de frais, mais Feather, par exemple, accorde à ses collaborateurs des cartes-cadeaux à utiliser sur des sites de livraison de repas comme Uber-Eats, pour des montants de 20 à 30 dollars par semaine.

En revanche, Google a accordé 250 dollars à chacun de ses employés pour les aider à aménager un bureau chez eux, et Facebook rembourse une partie des frais de connexion à Internet et de téléphone.

La startup Zillow a proposé d'accorder 10 jours de congés supplémentaires à tous les salariés ayant besoin de s'occuper d'un proche malade. C'est considérable dans la mesure où, aux États-

Unis, la norme est de ne disposer que de 10 jours de congés par an, en tout cas en début de carrière.

L'entreprise SoFi, ayant pris conscience que certains souffrent du télétravail malgré tous les outils et méthodes mis à leur disposition, propose un soutien en santé physique et mentale à tous ses télétravailleurs.

Enfin, Slack offre un vendredi libre par mois à ses salariés.

Les perspectives pour l'avenir

J'ai évoqué, jusqu'ici, la façon dont les entreprises de la Silicon Valley ont géré le télétravail imposé dans le cadre du confinement lié à la pandémie.

Depuis le mois de décembre, certains dirigeants s'expriment désormais sur la façon dont, à partir de cette expérience, ils voient l'évolution du travail dans les années à venir.

Le projet de Google

Beaucoup considèrent que le télétravail à temps plein est une source de difficultés dans l'activité professionnelle et de souffrance pour les individus. Les gens ont besoin de se voir, non seulement pour des raisons liées au travail proprement dit (besoin de collaboration, dynamique des projets...) mais aussi pour des raisons psychologiques ou de convivialité.

Le patron de Google, Sundar Pichai, a annoncé qu'il souhaitait expérimenter une nouvelle forme de travail comprenant trois jours par semaine de travail en présentiel, dédiés à la collaboration, et deux jours en télétravail, consacrés aux tâches personnelles : « *Nous allons tester l'hypothèse selon laquelle un modèle de travail flexible devrait conduire à une plus grande productivité et accroître la collaboration et le bien-être. Aucune entreprise de notre taille n'a jamais créé un modèle de main-d'œuvre entièrement hybride – bien que quelques-unes commencent à tester ce type de modèle. Il est donc intéressant d'essayer.* »

Le cas de GitLab

Dès sa création, GitLab a fait du télétravail l'un des piliers de sa culture interne et l'a industrialisé. L'entreprise comprend actuellement 1 300 salariés, tous en télétravail. J'ai eu la chance de discuter, en février dernier, avec Darren Murph, le Head of remote work de GitLab. C'était la première fois que je rencontrais quelqu'un portant ce titre !

Il m'a expliqué que le recours au télétravail permet à GitLab de disposer d'un gisement de talents illimités, partout autour du monde, sans les contraintes de la géographie. Cette question est particulièrement cruciale dans la Silicon Valley, où les ingénieurs ne restent généralement pas plus 18 mois dans la même entreprise, et où le principal accélérateur de carrière consiste à changer d'employeur. Dans ces conditions, il n'existe que deux façons de retenir les salariés, soit leur proposer des rémunérations et des avantages en nature extrêmement généreux, soit leur offrir un modèle complètement différent.

C'est le parti pris de GitLab, qui veille à ne recruter que des personnes pour qui le télétravail correspond vraiment à un choix personnel et non à une contrainte. Il s'agit, par exemple, de personnes souhaitant pouvoir changer fréquemment de lieu de résidence, ou vivant en zone

rurale et ne souhaitant pas se rendre au bureau plus d'une fois par semaine, ou encore désirant expérimenter de nouvelles formes de travail.

GitLab a publié un manifeste en faveur du *All-Remote* (télétravail à 100 %), qui énonce une dizaine de principes, en particulier le recours à une communication entièrement asynchrone, reposant sur l'écrit, avec des processus de travail et de recherche de l'information disponible clairement formalisés.

À noter que la question de la communication a pu représenter un écueil important, lors du confinement, pour des entreprises qui n'avaient pas suffisamment organisé l'accès à l'information en interne. La plupart des informations transitant dans les entreprises le font sous forme orale et le télétravail accentue la difficulté de ceux qui sont moins à l'aise pour communiquer oralement à récupérer les informations en question.

Darren Murph insiste beaucoup sur le fait qu'organiser une société entièrement en télétravail exige d'y consacrer beaucoup d'efforts et de ressources. Deux de ses collaborateurs participent à tous les recrutements, afin de s'assurer que les nouveaux salariés ont le bon profil pour télétravailler. Ils s'occupent également de l'animation des rituels permettant aux gens de garder le contact, et organisent très régulièrement des formations sur la façon de s'organiser quand on télétravaille et de maintenir le lien avec les autres.

Le futur du bureau selon Dropbox

Actuellement, la plupart d'entre nous ont envie de retourner au bureau, non seulement pour retrouver leurs collègues mais pour ne pas rester en permanence à leur domicile avec leurs conjoints, leurs enfants et la charge mentale que cela représente. En revanche, nous n'aurons peut-être plus envie de nous rendre au bureau cinq jours par semaine, de huit heures à dix-huit heures, comme nous le faisons auparavant.

Dropbox a publié dans *Wall Street Journal* un long article intitulé « Bye bye Open space. Hello Dynamic office. », dans lequel il imagine la forme que pourraient prendre les bureaux de demain.

Il pourrait s'agir, tout d'abord, de bureaux de proximité. Au lieu d'immenses campus où tous les salariés se rassembleraient, l'entreprise se doterait de petites unités implantées dans différentes villes, ou dans différents quartiers d'une grande ville, et les salariés se rendraient dans le bureau le plus proche de chez eux. Certaines entreprises françaises, notamment L'Oréal, commencent à étudier une option consistant à créer des espaces de *corpworking*, ou *corporate coworking*.

Ces bureaux situés près de chez soi seraient dédiés aux temps de collaboration, de formation et de socialisation, mais permettraient aussi à ceux qui n'ont pas la possibilité de travailler dans de bonnes conditions chez eux de s'isoler pour mieux se concentrer.

Les salariés ne seraient pas obligés de se rendre dans les bureaux en question, qui seraient simplement mis à leur disposition pour qu'ils s'en servent en tant que de besoin. Cette nouvelle approche, fondée sur la confiance, suppose de passer de l'injonction (« Vous devez venir au bureau afin que je sois sûr que vous travaillez ») à l'invitation (« Venez au bureau quand vous le souhaitez et quand vous en avez besoin »).

DÉBAT

Progrès ou régression ?

Un intervenant : *Dans votre exposé, certaines choses apparaissent comme des ouvertures et d'autres peuvent être considérées comme des régressions. Je pense notamment au manifeste de GitLab, selon lequel toutes les procédures doivent être codifiées et écrites au lieu de reposer en partie sur les relations informelles entre les personnes.*

David Bchiri : Le fait de ne fonctionner qu'avec des procédures écrites a une signification différente selon que l'on se situe dans une entreprise hybride, avec une partie en présentiel et une partie en télétravail, ou dans une entreprise à 100 % en télétravail comme GitLab.

Cela dit, les membres de GitLab sont encouragés à créer des occasions pour se réunir, à aller travailler ensemble dans des espaces de coworking, et les managers sont incités à avoir des contacts quotidiens avec leurs collaborateurs – ce qui est parfois délicat, car les salariés sont répartis entre vingt-six pays différents, avec d'importants décalages horaires...

L'évaluation dans le management par OKR

Int. : *Comment sont évalués les collaborateurs dans un management par OKR ?*

David Bchiri : Lorsque ce type de management est correctement mis en œuvre, l'évaluation se fait en continu. Chaque collaborateur a un rendez-vous hebdomadaire d'une heure avec son manager, ce qui, au passage, limite le nombre de salariés qu'un manager peut piloter.

À ce rendez-vous individuel s'ajoute un rendez-vous collectif, également hebdomadaire. Il s'agit d'un outil de pilotage qui permet de vérifier que les projets avancent, mais aussi d'un outil de recalibrage et d'ajustement permanent des objectifs en fonction des aléas.

Ces entretiens permettent de mettre à jour les indicateurs individuels, sous la forme de drapeaux verts, oranges ou rouges, et ce sont ces indicateurs qui seront pris en compte lors de l'entretien d'évaluation annuel.

Quelqu'un qui ne parvient généralement pas à réaliser les tâches qui lui ont été confiées dans les temps sait d'avance que son entretien ne se passera pas très bien. À l'opposé, quelqu'un qui a régulièrement atteint ses objectifs sait qu'il obtiendra probablement une augmentation, ou une promotion, ou les deux. Dans la Silicon Valley, la norme est d'obtenir une augmentation tous les six mois. Quand, au bout de deux ans, quelqu'un n'a pas progressé, c'est qu'il y a un problème.

Int. : *Concrètement, cette évaluation prend-elle la forme d'une note communiquée à chaque collaborateur ?*

David Bchiri : Tout à fait, sous la forme d'un cadran à neuf cases : quand vous êtes positionné tout en haut à droite, vous bénéficiez d'un avancement et d'une augmentation ; si vous êtes dans la case du milieu en haut, vous recevez seulement une augmentation, etc.

Conformément à la méthode SMART, les objectifs doivent être « *spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis* », et l'évaluation se fait donc sur des critères très concrets, ce qui ne laisse pas beaucoup de place à l'interprétation ou au copinage. Cette méthode permet ainsi de "désambiguïser" la relation au manager.

Comment télétravailler sur du hardware ?

Int. : *Le fait que l'évaluation soit hebdomadaire laisse entendre qu'elle porte sur des tâches faciles à individualiser et dont l'avancement peut être évalué à court terme. Qu'en est-il des postes pour lesquels les tâches sont collectives et ont des délais de réalisation plus longs ?*

Int. : *Dans le digital, il est sans doute plus facile de distribuer à chaque collaborateur des lots d'activités relativement indépendants les uns des autres et pouvant être réalisés chez soi que, par exemple, dans la construction automobile, où chaque produit et chaque acteur s'inscrivent dans de multiples interdépendances. Chez Renault, les équipes doivent se réunir de façon quasi quotidienne, ce qui rend le télétravail complexe à organiser. Connaissez-vous des entreprises industrielles appliquant le modèle des OKR ?*

David Bchiri : Vos questions portent sur deux thèmes. Le premier est celui de l'organisation du télétravail pour des métiers très techniques ou concernant du hardware. Le deuxième thème est celui de la créativité, qui pourrait pâtir du télétravail dans la mesure où elle repose souvent sur un travail d'équipe.

La startup Cruise, récemment rachetée par General Motors, a développé de A à Z un véhicule autonome. Or, elle applique le management par les OKR et, comme les autres sociétés californiennes, elle a été contrainte de passer au télétravail pendant le confinement.

De même, un ami qui travaille sur l'apprentissage automatisé par des bras articulés chez Google X m'a confié que « *C'est mieux pour moi d'être au laboratoire parce que j'ai accès aux machines et je peux mettre les mains dedans, mais je peux aussi parfaitement travailler chez moi* ».

Pour des entreprises de production industrielle ou pour la grande distribution, le télétravail n'est pas envisageable. En revanche, pour des projets de recherche, la frontière est un peu floue : une partie du travail peut être réalisée chez soi (éventuellement, même, dans de meilleures conditions de concentration intellectuelle), et une partie nécessite, au-delà des visioconférences, de venir physiquement sur site. En tout cas, toutes les entreprises avec lesquelles j'ai échangé ces derniers mois semblent s'accommoder du télétravail, y compris celles qui conçoivent du hardware. D'ailleurs, nous sommes en contact avec un accélérateur de sociétés de hardware qui envisage de fermer son espace de coworking car il a constaté que les six mois de confinement et de télétravail n'avaient pas réellement eu d'impact sur l'activité de ses startups.

S'agissant du deuxième thème, mettre en œuvre les OKR ne signifie pas renoncer à tout travail collaboratif – au contraire, car c'est à chaque équipe de décider comment se répartir les tâches pour atteindre les objectifs assignés par la direction.

Plus généralement, télétravailler ne signifie pas qu'on ne cherche pas à se parler, à se réunir, à être en contact rapproché. L'une des sociétés que nous avons accélérées avant le Covid, Tandem, s'est fortement développée ces derniers mois. Le logiciel qu'elle propose permet de créer des espaces de travail "téléprésentiels". À la différence de Zoom, les rencontres ne se font pas sur rendez-vous. L'utilisateur choisit une des salles virtuelles (un bureau, la cafétéria, etc.) et les rencontres se produisent au hasard de l'arrivée d'autres personnes dans la même pièce, selon le principe de sérendipité qui est un des charmes de la vie de bureau. Ce logiciel commence à trouver son marché, notamment dans les métiers liés à la créativité.

relations informelles à distance

Un changement radical de consignes

Int. : *Comment Facebook et Google ont-ils pu transformer à ce point les consignes données à leurs salariés ? Par le passé, ils faisaient tout pour essayer de les attirer sur leurs campus, par exemple en leur donnant la possibilité, lorsqu'ils travaillaient tard, de passer au restaurant récupérer gratuitement un dîner pour cinq à rapporter à leur famille pour se faire pardonner de ne pas être rentrés à temps pour cuisiner. Or, tout d'un coup, la consigne devient : « Surtout, ne venez pas ! »*

David Bchiri : Il est possible de récupérer un repas pour sa famille même lorsqu'on part en milieu d'après-midi : sur ces campus, la nourriture est en libre-service...

Les salariés de ces grands groupes ont été très mécontents du changement de régime et l'ont fait savoir, car leurs contrats de travail mentionnaient le fait qu'ils seraient nourris gratuitement, auraient accès à une salle de sport, etc.

En l'occurrence, la décision de confinement n'a pas été prise par les entreprises elles-mêmes mais par les pouvoirs publics, et tout le monde est obligé de s'y soumettre. Les gens rongent donc leur frein et, à défaut de pouvoir retourner sur le campus, essaient de négocier des avantages compensatoires.

Comment préserver la culture d'entreprise ?

Int. : *Comment ces entreprises vont-elles réussir à préserver leur culture interne si les salariés ne viennent plus sur les campus ?*

David Bchiri : La culture interne ne s'est pas évaporée avec le télétravail.

Une partie importante de cette culture repose sur les *enterprise resource groups*, des groupes de salariés qui se réunissent en fonction de leurs affinités mais aussi de leurs origines ou de leurs préférences. Il existe, par exemple, des groupes intitulés « Black@Facebook » et « Latinix@Facebook », ou encore « LGBTQ@Airbnb ». Ces groupes proposent à leurs membres toutes sortes d'activités et de rencontres et les entreprises leur accordent du temps pour les organiser, mais aussi des financements. La participation à ces groupes est valorisante et renforce le sentiment d'appartenance des salariés à l'entreprise.

Avant le confinement, j'avais eu l'occasion de faire visiter le campus de Facebook au patron d'une société française et, à trois heures de l'après-midi, nous avons vu un groupe de salariés en train d'apprendre à faire des bulles avec de l'eau savonneuse. Ce dirigeant était vraiment choqué : « *Comment ces gens peuvent-ils être payés à faire des bulles ?* »

Le fait d'offrir aux salariés des cours de bulles ou d'ébénisterie, ou de financer des *enterprise resource groups* repose sur l'idée que les collaborateurs seront plus motivés, plus engagés et plus productifs s'ils ont la possibilité d'apporter et d'exprimer dans leur travail leur *full self*, c'est-à-dire leur personnalité complète.

Int. : *En ces temps difficiles où les cours de bulles sont supprimés et où chacun est calfeutré dans son chalet au bord du lac Tahoe, de quelle façon les gens entretiennent-ils les liens entre eux ? Les salariés de GitLab sont-ils des personnes un peu particulières qui n'ont pas besoin de vie collective, ou ont-ils d'autres façons que les cours de bulles de créer et d'entretenir des relations ?*

David Bchiri : Chez GitLab, il existe un rituel appelé "le vendredi pizza", sur Zoom. Le rendez-vous commence le midi chez les salariés situés le plus à l'est sur le planisphère et se termine le soir chez ceux qui sont situés le plus à l'ouest. Un autre rituel consiste à organiser

une séquence “Incroyables talents” où chacun réalise une performance devant les autres, afin de partager autre chose que du travail.

Le budget qui est économisé sur la location de bureaux est investi dans des séminaires d'entreprise qui prennent la forme de semaines de quasi-vacances, pendant lesquelles les gens ont vraiment le temps de se rencontrer et de faire connaissance. Ainsi, deux fois par an, sont organisées des rencontres par grandes régions, consacrées à des activités sortant de l'ordinaire. L'an dernier, par exemple, tous les salariés du continent américain se sont retrouvés à Recife, au Brésil, pour une semaine de *kitesurf*.

proximité à distance et relations informelles

L'accueil des nouveaux salariés

Int. : *À la MAIF, lorsqu'on change de poste, on perd temporairement son droit au télétravail, le temps de se former et de devenir vraiment opérationnel sur le nouveau poste. La situation de confinement actuelle aboutit-elle à ce que les entreprises ne recrutent que des personnes capables de se débrouiller pour tout apprendre à distance, et laissent les autres de côté ?*

David Bchiri : Il existe, par nature, un filtre à l'entrée des entreprises de la Silicon Valley. Ceux qui sont recrutés dans ces sociétés très technologiques et innovantes sont, en général, capables d'apprendre et de s'adapter. Par ailleurs, la moyenne d'âge est de 37 ans, ce qui signifie que les gens qui travaillent dans ces entreprises ont déjà de l'expérience.

Cela dit, la question de l'intégration des nouveaux est un des points clés sur lesquels travaille Darren Murph chez GitLab, par exemple. Pendant plusieurs mois, lui et son équipe veillent à ce que le nouveau salarié comprenne bien la culture interne et la façon dont il peut s'insérer dans l'organisation, puis parvienne à y trouver sa place.

Une de mes amies a été recrutée, pendant le confinement, dans une filiale allemande d'un groupe français du luxe. Elle m'a confié que cela avait été un enfer pour elle de prendre ce poste à un moment où chacun était préoccupé par son travail et avait très peu de temps à consacrer à une nouvelle collègue. Elle a dû se battre pour obtenir chaque information. Une entreprise qui s'est structurée pour que toute l'information soit sur étagère a déjà assuré 80 % du travail d'intégration des nouveaux collaborateurs, car ils n'ont pas à attendre que quelqu'un prenne le temps de leur donner des explications.

Chez Fabernovel, nous avons organisé des *escape games* à distance pour l'intégration des nouvelles recrues. C'est intéressant de se retrouver à dix pour vivre une expérience forte et immersive, qui permet en même temps d'apprendre énormément de choses sur l'entreprise que vous rejoignez. Le concept a tellement bien fonctionné que nous l'avons vendu à l'un de nos clients. Dans les circonstances actuelles, on ne peut pas se contenter, pour intégrer les nouveaux salariés, de leur passer un diaporama d'une heure sur l'histoire de l'entreprise. Quand on se retrouve pour une session Zoom, cela doit être pour faire ensemble quelque chose qui donne envie de participer.

Pendant le confinement, Google et Facebook ont recruté des milliers de personnes et quand la pandémie prendra fin, il sera très intéressant de voir ce que ces nouveaux salariés, qui auront travaillé pendant un an ou un an et demi pour ces firmes sans avoir passé un seul jour sur leurs campus, pourront apporter de nouveau à ces entreprises. Ils n'auront pas eu à supporter le poids de l'héritage et, en même temps, jouiront de la légitimité que leur donnera leur début d'ancienneté, ce qui devrait leur permettre de contribuer à la transformation des entreprises.

Le sort de ceux qui ne travaillent qu'en présentiel

Int. : *En France, d'après les premières enquêtes menées lors du confinement, 72 % des cadres ont télétravaillé, mais pratiquement aucun des employés et ouvriers. Qu'en est-il de ces catégories dans la Silicon Valley où, à côté des métiers de la conception, il faut sans doute aussi faire fonctionner les infrastructures ?*

David Bchiri : Aux États-Unis, les aides de l'État aux entreprises ont été ridiculement faibles comparées à celles accordées en France. En outre, la procédure pour obtenir ces aides est tellement complexe à appliquer que, pour ma part, bien qu'étant ingénieur, ayant créé plusieurs entreprises et ayant donc l'habitude de l'administratif, étant assisté de surcroît d'un comptable et d'un avocat, et soutenu par le siège de l'entreprise, j'ai mis trois semaines à venir à bout des documents nécessaires pour obtenir un prêt à taux zéro de 200 000 dollars. On imagine sans peine que des petits entrepreneurs n'ont pas pu accéder à ces financements.

C'est pourquoi beaucoup d'observateurs s'attendent à une crise économique dramatique, pire que celle des subprimes. À San Francisco, tous les restaurants emblématiques de la ville ont fermé. Certains se sont tournés vers la vente à emporter mais la plupart des grands restaurants plus gastronomiques n'ont pas réussi à passer du dîner sur place au panier repas. Les licenciements sont donc très nombreux. Heureusement que Donald Trump a fini par signer le Unemployment Bill, sans lequel les chômeurs allaient perdre leur allocation qui s'élève, au maximum, à 450 dollars par semaine, ce qui est largement insuffisant pour vivre à San Francisco...

Face à cette situation, les GAFAM ont décidé de continuer à verser les salaires à tous leurs employés, y compris ceux qui assuraient le fonctionnement d'infrastructures actuellement fermées. Cela ne correspond pas à une logique économique mais, comme ces entreprises disposent d'énormément de réserves, elles peuvent se permettre de le faire sans mettre en danger leur développement.

De notre côté, nous avons conservé autant que possible nos opérateurs mais, lorsque nous avons fermé Parisoma, nous n'avons pas eu d'autre choix que de licencier l'équipe qui entretenait l'immeuble. Heureusement, tous ses membres ont retrouvé des emplois car c'étaient des personnes qualifiées et nous avons fait appel à notre réseau.

L'impact sur les loyers

Int. : *J'imagine que les licenciements touchent surtout la zone de San José, plus industrielle que San Francisco ?*

David Bchiri : San Francisco est la deuxième ville des États-Unis pour la concentration de richesses. Elle compte un million d'habitants, dont 100 000 millionnaires et 100 milliardaires. Elle comprend malgré tout encore une classe moyenne, qui ne survit que grâce à des loyers protégés et à des interdictions d'éviction, et qui, même avant le Covid, affrontait des tensions économiques très fortes.

Heureusement pour ces personnes, on peut s'attendre à une baisse des loyers : l'immobilier commercial a commencé à chuter et le prix du résidentiel va probablement suivre, par capillarité, d'autant que beaucoup de gens qui ne se sont pas encore décidés à vendre leurs maisons vont le faire dans les mois qui viennent.

Cela dit, la Silicon Valley a l'habitude des crises et des cycles. Je ne doute pas que l'économie repartira ensuite de plus belle, avec de nouveaux entrepreneurs et de nouveaux restaurants...

Quel impact sur le marché du travail ?

Int. : *En se basant sur l'expérience de GitLab, doit-on s'attendre, dans les années qui viennent, à ce que l'extension du télétravail entraîne la réduction du nombre de salariés, au sens où les entreprises feraient désormais beaucoup plus appel à des travailleurs indépendants qui les rejoindraient le temps d'un projet ?*

David Bchiri : Ce n'est pas ce qui se dessine dans le cas de GitLab. L'entreprise cherche au contraire à recruter des personnes très engagées et, de fait, elle présente un taux de rétention très élevé.

Je ne crois donc pas que le télétravail contribue à accroître la part des travailleurs indépendants mais, en revanche, je suis convaincu que celle-ci va fortement augmenter dans les années qui viennent.

Une des entreprises accélérées chez Parisoma a dû fermer car elle était spécialisée dans l'obtention des visas et ceux-ci ont été quasiment interdits, du jour au lendemain. L'équipe des fondateurs s'est délocalisée au Costa Rica, dans une communauté de surfeurs, et ils ont monté leur propre accélérateur de startups sous la forme d'un grand espace de coworking au bord de l'océan. Ils me disent qu'ils rencontrent là-bas une communauté de grands nomades qui passent un an dans un pays, puis un an dans un autre, vivent de la *gig economy* (économie de prestations ponctuelles facilitées par des plateformes de mise en relation de type Uber ou Deliveroo, mais pouvant concerner des tâches requérant des qualifications pointues) et revendiquent avant tout la liberté d'habiter où ils veulent et d'organiser leur temps comme ils le souhaitent. À mon sens, c'est une tendance très forte du marché du travail pour les années à venir. Elle profitera surtout à la partie la plus experte de la population, qui dispose de savoir-faire valorisés (actuellement, il manque par exemple 700 000 développeurs aux États-Unis) et qui est sûre de pouvoir rebondir d'un projet à l'autre. Il se trouve que le métier de développeur fait typiquement partie de ceux qui peuvent s'exercer à distance, mais beaucoup d'autres sont dans le même cas. Celui de *Head of remote work*, par exemple, m'intéresse beaucoup ! À mi-chemin entre la culture, l'organisation, les process, c'est un métier très humain, qui demande en même temps beaucoup de réflexion et de théorisation.

L'impact le plus important du télétravail sera, à mon sens, le départ d'un certain nombre de personnes vers la campagne. Je connais au moins trois familles qui ont pris conscience, avec le confinement, que la vie en ville n'était pas ce qu'elles pouvaient souhaiter de mieux, et ont décidé de se mettre au vert. Ceci a conduit certaines entreprises de la Silicon Valley à réfléchir à l'ajustement des salaires : si vous déménagez dans le Montana et divisez vos dépenses par cinq, est-il juste de vous verser le même salaire que si vous restiez à San Francisco ?

GitLab a tranché et établi des grilles de salaires susceptibles d'être réévaluées en fonction des changements de lieu de résidence. Par exemple, si l'entreprise trouve, en Afrique subsaharienne, un ingénieur spécialiste d'SQL (*Structured Query Language*) disposant d'une bonne connexion, elle pourra le recruter et lui verser un salaire qui lui permettra de très bien vivre en Afrique, mais ne sera pas du tout du même niveau qu'à San Francisco.

De son côté, Facebook a acheté énormément d'immobilier, à un moment où tout le monde cherchait à se débarrasser de ses bureaux, et annoncé qu'il allait se doter de cinq hubs aux États-Unis, et que tous les salariés devront désormais résider à moins de quatre heures de route d'un de ces hubs. Il a notamment acquis le siège d'une entreprise de New York qui comprend plusieurs centaines de milliers de mètres carrés. Alors que l'entreprise avait, jusqu'ici, choisi de concentrer ses talents le long de la route qui traverse la Silicon Valley, elle va ainsi investir d'autres villes des États-Unis, ce qui lui permettra d'étendre considérablement son terrain de chasse.

Le pilotage des jours de présence

Int. : *Les entreprises de la Silicon Valley envisagent-elles un pilotage des jours de présence des salariés, afin d'éviter que tout le monde vienne sur site en même temps et que certains ne trouvent pas d'espace où travailler, et au contraire que les locaux soient déserts au moment où l'entreprise aurait souhaité organiser quelque chose ?*

David Bchiri : La question se pose uniquement dans les entreprises qui comptent profiter du télétravail pour réduire la surface des locaux. Dans ce cas, effectivement, des embouteillages sont à prévoir notamment le lundi, jour où, traditionnellement, on lance la dynamique de la semaine et où tout le monde est là.

Des entreprises comme Google ou Facebook n'ont pas de problématique de manque de place, mais celles qui envisagent de réduire la taille de leurs locaux devront effectivement chercher à gérer les allées et venues de leurs salariés. Cela dit, les gens identifieront rapidement les jours où se produisent des bouchons (par exemple, celui où il y a des frites à la cantine...) et ils s'organiseront, équipe par équipe, pour se donner rendez-vous un autre jour.

Int. : *Si les surfaces de bureaux sont conservées, les salariés qui viendront travailler risquent de se retrouver isolés au milieu de plateaux vides, ce qui n'est pas non plus très agréable...*

David Bchiri : Dans les magasins et dans les restaurants lorsqu'ils étaient autorisés à accueillir un nombre limité de personnes, on a vu se développer des outils de prise de rendez-vous permettant d'éviter de faire la queue et d'être mieux servi lorsque vous arrivez. Je ne doute pas que ce genre d'applications va se répandre également pour gérer les flux dans les bureaux, en permettant par exemple à chacun de déclarer à l'avance ses jours de présence et de se coordonner avec les membres de son équipe, sans que la direction de l'entreprise ait besoin de s'en occuper.

Vers quel régime permanent de télétravail ?

Int. : *À quoi ressemblera, à votre avis, le télétravail en régime normal ? Les gens vont-ils redescendre du lac Tahoe, ou s'y installer durablement, quitte à parcourir de temps en temps les trois heures et demie de route pour venir travailler pendant deux jours à San Francisco ?*

David Bchiri : Dans le passé, les entreprises de la Silicon Valley n'étaient pas réfractaires au télétravail mais cherchaient à le limiter, par exemple, à un jour par semaine. Aujourd'hui, Sundar Pichai annonce qu'il veut tester un modèle intégrant le télétravail, mais sans être certain que celui-ci deviendra permanent. Il est donc assez difficile de prévoir les évolutions.

En revanche, il est clair pour tout le monde que plus rien ne sera comme avant le Covid. Les Américains sont beaucoup plus doués que nous pour accepter le fait que ce qui était ne sera plus. Leur résistance au changement est bien moindre que la nôtre.

Ce dont nous avons pris conscience, pendant le confinement, c'est que ce n'est pas l'entreprise dans sa totalité qui nous manque, mais plutôt les cinq ou dix membres de notre équipe, avec lesquels nous interagissons au quotidien pour élaborer un projet ou un produit. Un deuxième cercle se compose de personnes avec qui nous apprécions de bavarder de temps

en temps à la machine à café. Mais nous ne faisons que croiser les 200, ou 2 000, ou 20 000 autres salariés de l'entreprise, et ce ne sont pas eux qui nous apportent du bonheur au travail.

C'est pourquoi je trouve très pertinente la formule de Dropbox consistant à créer des *micro offices* avec 5, 8 ou 20 personnes au maximum. Ces petites équipes auront une bien plus grande flexibilité que des unités de 500 salariés et sauront identifier et faire évoluer le jour et le format de réunion qui conviendront à tout le monde.

Une vision à long terme

Int. : *Je suis frappé par le décalage entre la façon dont nous avons vécu le confinement en France, dans l'attente du moment où nous pourrions retrouver nos habitudes, et la façon dont la Silicon Valley a compris que le télétravail était appelé à durer longtemps, et a immédiatement commencé à anticiper ses futurs modes d'organisation.*

David Bchiri : Trois semaines avant que le confinement soit imposé par les pouvoirs publics, Twitter, Facebook et Google avaient déjà invité leurs employés à ne plus venir au bureau. C'était au mois de mars, et je me souviens en avoir discuté avec le consul de France, à l'occasion d'un dîner. Cette décision nous amusait beaucoup : « *S'ils disent à leurs salariés de rester chez eux, jamais ils ne parviendront, ensuite, à les faire retourner au travail !* » Quelques semaines plus tard, le monde entier était confiné. Désormais, je considère avec beaucoup plus d'attention les décisions prises par ces grandes entreprises, car elles sont manifestement très informées...