

Séminaire “Travail à distance”

Séance du 01 mars 2021

AUDITION de Nouredine ABBOUD
Producteur exécutif, Ubisoft

Compte-rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref : Nouredine Abboud, producteur exécutif chez Ubisoft, a observé que ses équipes ont plutôt mieux travaillé depuis le début de la pandémie qu'auparavant. Plusieurs facteurs expliquent ce phénomène selon lui : la culture des geek, habitués à être connectés toute la journée, passionnés par le jeu vidéo, et préférant souvent la communication écrite à la prise de parole en public ; une longue pratique du partage des tâches et du séquençage du travail ; des rituels collectifs bien ancrés ; des procédures de coordination rigoureuses ; ou encore ce que Nouredine Abboud appelle la “police des mails”, c'est-à-dire une gestion très précise des flux de données afin d'assurer une communication efficace. Si la plupart des geek qui travaillent dans l'industrie du jeu vidéo s'accrochent aux contraintes du travail à distance, certains en souffrent et Ubisoft n'envisage pas, pour l'instant, de renoncer à une part de travail présentiel. Le basculement de certains de ses concurrents vers le télétravail intégral peut cependant représenter un élément d'attractivité dont il faudra tenir compte en termes de compétitivité.

Ont participé : Nicolas Barrier (Renault), Élisabeth Bourguinat (rédactrice indépendante, conseil en récits d'entreprises), Marion Braemer (Renault), Suzy Canivenc (chaire FIT2), Monique Chan-Huot (Nutriset), Frédéric d'Arrentières (Renault), Claire de Colombel (Kea & Partners), Suzel Devaux (Renault), Valérie Duburcq (Orange), Valérie Édery (FaberNovel), Édith Faye (Renault), Pierre-Marie Gaillot (CETIM), Béatrice Guéguinat (MAIF), Hélène Guinard (Renault), Michel Lallement (CNAM), Fanny Littée (Renault), Frédéricke Sauvageot (Orange), Laurent Smaine (Renault), Armelle Vautier (Renault), Thierry Weil (chaire FIT2).

EXPOSÉ de Nouredine ABOUD

Après des études à HEC, j'ai travaillé pour la banque Indosuez dans le financement structuré de projets, puis dans le domaine de la musique, chez Musisoft Distribution. J'ai ensuite créé puis dirigé la filiale web de l'agence de publicité BETC, ce qui m'a donné l'occasion de travailler pour toute sorte de clients, par exemple L'Oréal ou Peugeot. En 2004, j'ai fondé ma propre entreprise de jeu vidéo, Interactive Revolution, avant d'entrer chez Ubisoft en 2006, en tant que producteur exécutif.

L'univers du jeu vidéo

De même que le terme de *film* peut désigner une petite vidéo YouTube, un téléfilm ou un blockbuster hollywoodien, de même, le terme *jeu vidéo* peut renvoyer à un petit jeu gratuit sur téléphone mobile ou à ce que l'on appelle un jeu AAA, dont le budget peut s'élever à 200 millions de dollars. Le dernier jeu dont j'ai géré la production, *Ghost Recon Breakpoint*, a nécessité un travail de 15 000 mois/homme et l'intervention de 3 000 personnes. J'étais entouré d'une trentaine de chefs de projets séniors, dont chacun pilotait cinq ou six coordinateurs de projets.

L'une des particularités de l'industrie des jeux vidéo est son caractère prototypal. On peut avoir l'impression que les jeux se ressemblent et qu'une bonne partie de leur contenu est recyclée d'un jeu à l'autre. Il n'en est rien car, pour chaque nouveau projet, nous cherchons à tirer le meilleur parti des technologies disponibles et nous sommes en compétition permanente avec nos concurrents pour produire un résultat exceptionnel. Par comparaison avec l'industrie automobile, les jeux que nous produisons ressemblent davantage aux prototypes présentés dans les salons qu'aux voitures commercialisées.

Nos équipes sont internationales, tout comme celles de nos concurrents, mais ce n'est pas seulement pour une question de coûts salariaux, même s'il est vrai que la main d'œuvre est chère en France ou aux États-Unis, un peu moins en Italie et beaucoup moins en Inde ou dans les pays de l'Est. La véritable raison est qu'il est impossible de réunir suffisamment de talents dans un seul pays. C'est pourquoi, dès qu'une école peut fournir des personnes capables de travailler pour les jeux vidéo dans un nouveau pays, nous nous y implantons. Nous sommes actuellement présents dans une cinquantaine de pays et Ubisoft ressemble ainsi à une énorme Tour de Babel ! Autant dire que, bien avant le Covid, nous avons pris l'habitude de travailler à distance et de façon dématérialisée.

La pandémie et le confinement ont simplement généralisé ce mode de fonctionnement, avec un effet plutôt positif sur la qualité de la production. Alors que le jeu *Ghost Recon Wildlands*, produit en deux ans seulement, contre cinq pour le précédent, avait connu un lancement assez chahuté, la phase dite *live*, c'est-à-dire après la sortie du jeu, pendant laquelle nos équipes corrigent les bugs et apportent des enrichissements gratuits ou payants, a permis de le transformer en un grand succès. Or, cette phase *live* a coïncidé avec la crise sanitaire et le passage au télétravail. Comment expliquer que depuis trois ans, nous n'ayons pas connu de meilleure période, en termes de qualité de travail, que celle où les collaborateurs étaient isolés chacun chez eux ?

La culture geek

La première explication est liée à la culture très particulière des développeurs de jeux vidéo.

On nous explique souvent qu'il faut savoir se déconnecter d'Internet et, le soir, cesser de regarder ses mails au-delà d'une certaine heure, sans quoi on risque de mal dormir. Pour la plupart des gens, la qualité de vie passe par le fait d'éviter d'être tout le temps devant un écran. On a même créé, récemment, le concept de *droit à la déconnexion*.

Des personnes connectées du matin au soir

Dans la culture *geek*, cette expression ne veut strictement rien dire. Pour ces obsédés de technologie, cela ne pose aucun problème d'être connecté du matin au soir. Personnellement, par exemple, j'ai une vie en dehors des écrans et je pratique notamment le *kitesurf*, mais la première chose que je fais à la sortie d'une session de surf consiste à envoyer un post sur LinkedIn ou à partager mes photos avec des gens des quatre coins du monde. La grande majorité des codeurs, graphistes ou designers qui fabriquent des jeux vidéo partagent cette culture.

Des passionnés de jeu vidéo

Non seulement le télétravail ne leur pose aucun problème, mais ils sont généralement passionnés par leur métier. À la sortie de HEC, je me suis demandé ce que je ferais de ma vie si j'étais milliardaire et je suis arrivé à la conclusion que je me consacrerai à la conception de jeux vidéo. C'est d'ailleurs ce qu'a fait l'un de nos concurrents, un Polonais milliardaire qui a décidé de se lancer dans les jeux vidéo plutôt que de passer sa vie à se promener en hélicoptère à Honolulu.

Comme mes chances de devenir milliardaire me paraissaient faibles, le mieux était de faire des jeux vidéo tout de suite, ce qui me donnerait au passage la sensation d'être milliardaire ! Au sein d'Ubisoft, je suis entouré de personnes qui estiment, elles aussi, que travailler dans les jeux vidéo est vraiment la meilleure des choses qui pouvaient leur arriver sur cette terre. Le revers de la médaille est que lorsqu'un de nos concurrents sort un nouveau jeu, j'enregistre des taux d'absentéisme record car tout le monde est en train de tester le jeu en question... Cette motivation extrêmement forte contribue certainement à expliquer que la qualité de notre production n'ait pas souffert du travail à distance.

Un profil psychologique adapté

J'ajoute que le profil psychologique des *geek* fait que certains, qui sont un peu timides ou ont du mal à s'exprimer, se sentent parfois plus à l'aise, par exemple, pour participer à un brainstorming par écrit qu'en présentiel. Ils peuvent être de médiocres contributeurs dans une réunion physique et d'excellents contributeurs à distance, en se permettant de dire des choses qu'ils n'oseraient jamais évoquer en face à face.

Le risque d'une absence de recul

Toute médaille a toutefois son revers. Quand vous travaillez avec des gens qui sont connectés toute la journée et pour qui produire des jeux est une vocation, le risque est qu'ils s'enferment en vase clos. Il est parfois difficile d'obtenir qu'ils prennent du recul et évoluent dans leurs pratiques.

L'art du découpage

Une deuxième explication tient à la pratique, commune dans notre métier, du découpage du travail. Lorsque vous devez coordonner des équipes travaillant sur sept ou huit sites différents, un peu partout dans le monde, il n'y a pas d'autre solution.

Tout l'enjeu est de trouver des équipes susceptibles de se passionner pour la section du projet qui leur sera confiée. Par exemple, les professionnels du jeu vidéo savent que dans le nord de l'Angleterre et dans la région de Milan existe une grande expertise pour les jeux de voitures. Ces deux régions sont l'équivalent de Detroit pour les véhicules virtuels... Pour les deux dernières versions de *Ghost Recon*, j'ai fait réaliser là-bas la plus grande partie du code correspondant aux mouvements des véhicules.

À ce découpage géographique s'ajoute un découpage temporel. Dans notre mode d'organisation, on ne peut pas se permettre de piloter à vue, au hasard des rencontres dans les couloirs ou à la cafétéria. Au début d'un nouveau projet, je détermine un planning général, dont je sais qu'il ne sera très probablement pas respecté, mais qui fournit un cadre permettant d'éviter que la production s'étire trop en longueur. Ce planning est ponctué par ce que l'on appelle des *sprints*. Il s'agit, pendant deux à trois semaines, de foncer tous ensemble dans une direction, puis de faire le point et de voir s'il y a lieu de modifier le planning d'ensemble.

Parfois, les *sprints* aboutissent à un *reboot*, c'est-à-dire au fait de devoir tout recommencer à zéro... Lorsque la production d'un jeu dure huit ans, c'est généralement parce que, au bout de deux ou trois ans, les équipes se sont rendu compte qu'elles faisaient fausse route et ont dû tout reprendre. C'est le cas d'un jeu concurrent, *Cyberpunk*, qui vient de sortir. La production de la version finale n'a duré que deux ans, mais elle faisait suite à six années de tentatives avortées et de réorientations.

Cette pratique du découpage géographique et temporel exige d'autant plus de rigueur dans la coordination que, contrairement à ce que l'on voit dans d'autres secteurs industriels, il n'y a pas, en matière de jeux vidéo, de séparation entre concepteurs d'un côté et exécutants de l'autre. Si je veux pouvoir trouver cent codeurs qui se passionnent pour les mouvements de véhicules, il faut que je leur laisse de grandes marges de créativité. Heureusement, il est plus facile dans l'informatique que dans d'autres industries d'assembler différents morceaux et de vérifier si tout fonctionne.

Cette grande habitude que nous avons de nous coordonner a certainement facilité le passage au télétravail intégral.

Des rituels bien ancrés

Une troisième explication au fait que le télétravail n'a pas posé de problème chez nous est l'existence de rituels bien ancrés. Toutes les 2, 4 ou 6 semaines, je m'adresse en direct, via YouTube, aux 700 ou 800 personnes qui travaillent à l'instant *t* sur le projet. Pour me rapprocher le plus possible d'une prestation en présentiel, je suis debout, face à la caméra, et je fais intervenir de nombreux membres de mon équipe. Avant le Covid, les gens regardaient ces vidéos également debout, réunis dans une salle sur les différents sites de l'entreprise. Depuis le Covid, ils les regardent depuis chez eux, mais cela ne fait pas une grande différence.

Ces interventions sont très interactives : chacun peut poser des questions et j'y réponds en direct. Certains managers pourraient être tentés de botter en touche et d'attendre, avant de répondre, la confirmation de trois décisionnaires différents, mais j'estime que mon rôle de chef de projet consiste à prendre le taureau par les cornes et à faire preuve à la fois du courage et de la connaissance des sujets qui me permettent de répondre immédiatement.

Ce genre d'exercice nécessite une parfaite maîtrise de l'outil de communication. Chez Ubisoft, nous passons par Teams et non par Zoom, pour des raisons de sécurité. D'autres utilisent Discord. Dans tous les cas, il faut prendre le temps de mettre les mains dans le cambouis, de connaître à fond l'outil que vous utilisez et de savoir exactement ce que vous pouvez et voulez faire avec les options dont vous disposez. Vous devez, par exemple, décider à l'avance si les gens pourront s'exprimer de façon anonyme ou non, savoir comment réagir si quelqu'un pose une question tendancieuse, voire contraire à la politique de l'entreprise, etc. De même que tout grand patron doit, à un moment de sa carrière, apprendre à s'exprimer sur un plateau télé en maîtrisant son maquillage et sa gestuelle, car cela peut s'avérer aussi important que de surveiller le P&L (*profit and loss*) de son entreprise, de même, si vous devez gérer des équipes à distance, vous devez connaître à fond l'outil que vous utilisez et être capable de mettre la vidéo en pause, de la relancer, de bannir quelqu'un, etc.

Des procédures de coordination rigoureuses

Le choix des outils de coordination est également essentiel pour faciliter le travail à distance. Lorsque dix codeurs travaillent ensemble sur un programme, qu'ils soient réunis dans la même pièce ou chacun chez lui, le risque est que les modifications apportées par les uns se télescopent avec celles apportées par les autres et que tout le système s'effondre. C'est un peu comme si quelqu'un remplaçait la roue d'un véhicule au moment où quelqu'un d'autre cherchait à le faire démarrer.

Pour parer ce risque, nous avons mis en place des procédures rigoureuses que, longtemps avant la pandémie, tous les codeurs connaissaient parfaitement. Nous recourons au logiciel Jira, qui permet de détecter, suivre et résoudre les bugs, inévitables dès que l'on commence à écrire du code : même un jeu vidéo très réussi comporte des milliers de bugs ! Ce logiciel alimente une base de données dans laquelle les codeurs peuvent retrouver les bugs et commencer à les corriger. Une fois qu'ils ont terminé, les corrections sont transmises à un validateur qui les approuve ou non. Entre une et quatre fois par jour, un robot identifie toutes les modifications déjà validées et les ajoute au code informatique. Lorsque le confinement a commencé, cette procédure était déjà en place et fonctionnait parfaitement.

La police des mails

Je consacre énormément de temps à la gestion des données et notamment à la circulation des e-mails. Pour moi, un chef de projet qui ne s'intéresse pas à cette question a d'avance perdu la bataille du télétravail.

Il me paraît indispensable de distinguer très précisément, parmi les données, celles qui relèvent du simple flux et celles qui doivent être stockées. Lorsque vous avez besoin de vous livrer à un ping-pong verbal sans conserver les informations échangées, vous pouvez recourir à un *chat*, par exemple via Teams ou Slack. S'il s'agit d'informations à conserver, vous pouvez envoyer un mail, plus facile à retrouver qu'une information donnée dans un *chat*.

Enfin, pour les informations les plus précieuses, le mieux est de recourir à une application comme SharePoint, qui permet de stocker, organiser, partager et consulter des informations de façon sécurisée à partir de n'importe quel poste.

J'ai pris conscience de l'importance de cette question il y a une dizaine d'années, au moment où j'avais rejoint le projet *Ghost Recon*. À l'époque, j'utilisais un BlackBerry en fin de vie et j'avais remarqué qu'entre le moment où je quittais le bureau et celui où je récupérais mes enfants à la crèche, la batterie était déjà complètement déchargée. Je recevais une telle masse d'e-mails que l'autonomie de mon BlackBerry ne dépassait pas une demi-heure.

Jusqu'alors, personne ne semblait s'être ému de la situation. Quelqu'un qui partait en vacances le signalait par mail à une centaine de personnes. Un autre, qui souhaitait modifier une ligne de code, demandait à 120 ingénieurs où se trouvait la ligne en question. L'avalanche était telle que tout le monde était passé en mode "autodéfense" et que pratiquement plus personne ne lisait ses mails. Même les trier pour les jeter pouvait prendre une ou deux heures par jour.

J'ai alors décidé d'instaurer une "police des mails". Il est désormais interdit de poster un message sur une mailing-list si l'on n'est pas sûr qu'il intéresse l'ensemble de ses membres. Pour s'en assurer, on doit systématiquement demander l'autorisation préalable au propriétaire de la liste, c'est-à-dire au manager de l'équipe en question. Par exemple, si je cherche l'emplacement de la ligne de code 27B, au lieu de déranger les trente membres d'une équipe, je commence par interroger le manager, avec trois cas de figure possibles : il connaît la réponse et me la donne ; il ne la connaît pas mais sait à qui je peux la demander ; il ne sait pas vers qui je peux me tourner et, dans ce cas seulement, je suis autorisé à envoyer mon message à toute la liste. Cette mesure, qui peut sembler anecdotique, a deux grands mérites : elle réduit drastiquement le volume des spams et elle incite les managers à rester des managers, c'est-à-dire, entre autres, à s'assurer que leurs équipes communiquent convenablement et travaillent efficacement.

Ces règles sont bien connues de mes équipes, et je n'ai pratiquement jamais besoin de donner mon accord pour l'envoi d'un message sur la liste dont je suis propriétaire, car chacun sait exactement quels messages doivent ou non être envoyés à tous. Il arrive, en revanche, que de nouvelles recrues ne les aient pas bien comprises ou assimilées, et qu'elles postent un mail inutile à toute la liste. Dans ce cas, je ne réponds pas à tout le monde, ce qui me mettrait en porte-à-faux par rapport à ma propre règle, mais j'adresse un message personnalisé, aussi cordial que ferme, à l'auteur du mail. En dix ans, cela a dû se produire une quarantaine de fois, pas davantage.

Un frein au télétravail : le volume des données

Dans notre métier, il existe cependant un frein important au travail à distance : le volume colossal des données que nous devons échanger. Les ordinateurs que les graphistes utilisent au bureau sont de très grande capacité et doivent être mis à jour régulièrement, ce qui complique leur déploiement à domicile. Certains de nos concurrents américains ont fait ce choix. Nous avons préféré, pour des raisons de sécurité, recourir à de gros serveurs qui envoient les données chez les collaborateurs.

Ceux qui souffrent du travail à distance

Je fais partie de ceux qui s'accommodent très bien du travail à distance. Je ne me suis pas rendu à mon bureau depuis le mois de mars 2020 et je n'ai participé qu'à trois réunions physiques avec des personnes liées à mon travail. Il en va de même de mon directeur créatif, avec qui, même en temps normal, je communique essentiellement par SMS, y compris sur des sujets très importants comme les thèmes fondamentaux d'un nouveau jeu ou encore les changements de stratégie. Du reste, il a pris la décision, avec l'autorisation d'Ubisoft, d'aller vivre à Marseille, où il s'est acheté une maison. C'était avant la pandémie et les collaborateurs râlaient un peu car cela nous obligeait à doubler nos réunions présentes par une visioconférence, juste pour lui. Puis le Covid est arrivé et tout le monde l'a considéré comme un visionnaire ! Pour des personnes comme lui et moi, le passage au télétravail intégral n'a aucun impact négatif : nous nous sommes déjà déportés dans le cyberspace...

Il n'en va pas de même pour tout le monde. Que ce soit au sein de mes équipes ou dans d'autres départements, par exemple à la direction des ressources humaines ou à la communication, je constate que certains ne sont pas forcément très à l'aise avec la façon de fonctionner que j'ai décrite. Une partie des collaborateurs ont besoin de rencontrer physiquement leurs collègues, de se faire la bise, d'entretenir des relations amicales hors travail, alors que d'autres, comme nous, ont une conception plus transactionnelle de leur métier et peuvent parfaitement travailler ensemble sans avoir jamais besoin de s'inviter les uns chez les autres ou de connaître leurs familles respectives. Il faut chercher un équilibre entre la forme d'organisation que j'ai décrite, qui convient à la plupart des fans de jeux vidéo, et le fonctionnement plus classique dont d'autres membres de l'entreprise peuvent avoir besoin et sans lequel ils risquent de ne pas se sentir très bien, voire de tomber en dépression.

Pour l'instant, pas plus que vous, je n'ai suffisamment de recul pour évaluer l'état psychologique de mes collaborateurs. J'ai constaté qu'ils avaient plutôt mieux travaillé depuis le Covid qu'avant, mais je ne sais si c'est au détriment de leur équilibre et de leur bien-être et, le cas échéant, je ne sais pas quelle est la proportion des personnes concernées. J'imagine qu'il s'agit, au mieux, de 1 % de mes collaborateurs et, au pire, de 25 %. Je ne crois pas que cela aille au-delà.

L'enjeu compétitif du travail à distance

Contrairement à certaines entreprises américaines, comme Twitter, dont le PDG a annoncé que tous les salariés travailleraient désormais intégralement à distance, la position officielle d'Ubisoft pour les années qui viennent consiste à préserver un mix entre présentiel et distanciel.

Cela soulève cependant des questions, car certains de nos concurrents risquent d'utiliser la possibilité de ne jamais aller au bureau comme un élément d'attractivité. Compte tenu du contexte de compétition pour attirer les talents, si une proportion importante de nos effectifs exprimait le souhait de ne plus revenir au bureau, nous devrions le prendre sérieusement en considération. Il est tout à fait possible que cette situation fasse évoluer le pacte d'entreprise, mais c'est encore difficile d'imaginer jusqu'où les entreprises seraient prêtes à aller.

DÉBAT

Les trous dans la raquette

Un intervenant : *Dans l'automobile également, beaucoup de gens sont passionnés par leur métier, ce qui, comme chez Ubisoft, facilite le travail à distance. En revanche, contrairement à votre industrie, dans laquelle beaucoup de collaborateurs exercent le même métier, la construction automobile recourt à des compétences extrêmement variées (du calcul, du design, de l'acoustique, etc.). Lorsqu'un salarié est le seul spécialiste de son domaine, qu'il supporte mal le télétravail et manque à l'appel, cela crée un trou dans la raquette que nous avons du mal à compenser. J'imagine que vous n'êtes pas confronté à ce genre de difficulté ?*

Nouredine ABBOUD : Nous avons aussi des spécialistes du son chez nous, mais je suppose que quelqu'un qui fait de la musique pour des jeux vidéo a plus de chance d'être technophile et apte au travail à distance qu'un acousticien dans l'automobile...

Le problème de ce qui se passe lorsqu'une personne indispensable manque à l'appel ne se pose pas seulement en période de pandémie ou en situation de télétravail. Pour ma part, je passe mon temps à me demander ce qui arriverait si tel ou tel collaborateur passait sous un train, et je me pose aussi la question pour moi-même. En l'occurrence, je sais comment le projet pourrait continuer si je disparaissais.

D'ailleurs, pendant les trois ou quatre dernières semaines du développement d'un jeu, je m'organise systématiquement pour partir en vacances en passant la main au plus expérimenté de mes producteurs seniors, pour une raison simple : une fois que le jeu est sorti, commence une période d'intense travail et, pendant environ un mois et demi, je ne dors souvent que quatre heures par nuit. Le problème se pose pour une grande partie des collaborateurs dans ces périodes particulières : il faut s'assurer qu'ils restent motivés et en bonne santé sur la durée. C'est pourquoi nous travaillons tous en binômes. Le doublonnage peut être une solution au problème que vous soulevez.

Quelle place pour le présentiel ?

Int. : *Comment voyez-vous évoluer la place du présentiel à l'avenir ? Pour quelles activités les gens auront-ils encore besoin de se réunir ?*

N. A. : Pour moi, la raison principale de maintenir du présentiel est qu'une partie des salariés en ont besoin, à des degrés divers.

De la même façon que certains étudiants préfèrent aller en bibliothèque pour être "vivifiés" par la présence de camarades en train de travailler, certains salariés risquent de vouloir quitter leur entreprise si celle-ci ne leur donne pas la possibilité de travailler au bureau. D'autres seraient d'accord pour rester deux ou trois jours par semaine chez eux, mais tiennent à passer une partie de leur temps de travail au bureau, ne serait-ce que pour voir d'autres personnes que leurs proches. D'autres encore ont envie de pouvoir retrouver ponctuellement leurs collègues pour des séances de brainstorming ou pour partager des moments de convivialité.

Deux critères très importants sont l'âge du salarié et la nature de son logement, et les deux sont souvent liés. Si vous avez déjà fondé une famille, que vous possédez une grande maison dotée d'un bon équipement informatique et que vous n'avez pas besoin de relations sociales supplémentaires car vous n'avez déjà pas assez de temps pour voir vos amis, vous serez probablement moins en demande de travail présentiel qu'un jeune dont c'est le premier emploi, qui habite en colocation et n'a qu'une envie, savoir ce que cela fait d'être en réunion, de partager un repas avec les collègues ou d'avoir des activités avec eux en dehors du travail.

Pour évaluer quelle proportion des salariés auront envie de continuer à travailler en présentiel, l'employeur peut soit leur demander d'exprimer leurs préférences, soit se livrer à une estimation en prenant en considération leurs âges, leurs métiers, leurs centres d'intérêt, ou encore la distance entre leurs domiciles et le lieu de travail. Quelqu'un qui habite à deux heures en voiture de son lieu de travail sera vraisemblablement plus adepte du télétravail que quelqu'un dont la maison est à dix minutes du bureau. De ce fait, le prix de l'immobilier peut aussi constituer un paramètre très important.

De son côté, l'entreprise peut souhaiter garder un certain contrôle sur ses salariés. Si une personne est absente du bureau plus de deux jours par semaine, l'employeur peut avoir l'impression qu'elle lui échappe, voire qu'elle se livre à une autre activité professionnelle en parallèle... Tout cela va jouer sur l'évolution de la part du présentiel dans le travail.

Le rôle du manager dans le “cyberespace”

Int. : *Comment voyez-vous le rôle du manager dans le “cyberespace” ?*

N. A. : Dans un contexte de travail présentiel, le manager descend de temps en temps de son dernier étage pour passer voir ses équipes et influencer leur travail dans le sens qu'il souhaite. Si cette possibilité disparaît, il doit compenser par une présence virtuelle accrue, afin de continuer à jouer son rôle d'influenceur.

Le meilleur modèle, à cet égard, est Donald Trump, qui pendant quatre ans est resté en contact étroit avec ses partisans grâce à Twitter. Plusieurs ouvrages de management ont d'ailleurs été publiés sur le thème “Comprendre le rôle de Trump dans le cyber-management d'aujourd'hui”.

Pour ma part, je veille à participer aux forums de discussion internes et à mettre des *like* ou des *smileys* sur les messages que j'apprécie. Plutôt que d'obliger mes collaborateurs à adopter le fond d'écran officiel de l'entreprise, je leur envoie chaque semaine un fond d'écran sympa et, lorsqu'une partie d'entre eux décide de remplacer le leur par le mien, je marque des points. J'interviens aussi via des outils externes. En particulier, je poste régulièrement sur LinkedIn des messages qui sont lus par des membres de ma propre équipe. Devenir une personnalité du cyberespace est une façon d'influencer vos propres collaborateurs et de renforcer leur motivation. C'est d'autant plus important que d'autres dirigeants le font et que, si leurs commentaires sont particulièrement appréciés, cela pourrait donner envie à des membres de votre équipe de changer d'entreprise...

Toutefois, personne ne s'attend à ce que le patron de Renault passe son temps à poster des commentaires sur le cyberespace. Il faut donc trouver le bon positionnement entre le modèle du patron enfermé dans son bureau et le modèle Trump.

L'intégration des nouveaux

Int. : *Comment réussissez-vous à intégrer les nouvelles recrues en période de télétravail intégral ?*

N. A. : Les embauches ne se sont pas interrompues avec la pandémie. Au contraire, le *mercato* bat son plein car le confinement a entraîné une forte croissance du secteur des jeux vidéo, qui s'est traduite par un surcroît de recrutements. En outre, les transferts sont encore plus faciles qu'avant, puisqu'il suffit de débrancher son ordinateur et d'en brancher un autre. Beaucoup de salariés changent donc d'entreprise.

Pour accueillir les nouveaux, nous déployons toute la panoplie habituelle : nous leur envoyons des cadeaux chez eux (des jeux, des fonds d'écran...), nous organisons des visites virtuelles, nous leur affectons un senior pour les parrainer, etc. Par rapport aux accueils en présentiel, ces accueils virtuels sont moins conviviaux, mais sans doute plus efficaces. Lors de mon intégration dans l'entreprise, on m'a fait visiter des tas d'endroits où je n'ai jamais eu l'occasion de retourner depuis...

Int. : *Vous voulez sans doute parler des salariés qui ont déjà de l'expérience. Qu'en est-il pour ceux dont c'est le premier emploi ?*

N. A. : Il est clair qu'en septembre et octobre 2020, période où les incitations au télétravail se sont un peu relâchées, les plus jeunes étaient les plus pressés à revenir au bureau, et ce même quand les locaux étaient quasiment vides.

En revanche, dans l'univers du jeu vidéo, même les débutants connaissent déjà un peu le métier. Personnellement, j'ai codé mes premiers jeux à l'âge de 11 ans et la plupart de ceux qui travaillent dans cette industrie ont également commencé très tôt. Je préfère, d'ailleurs, recruter ce genre de profil, plutôt que de tomber sur un dilettante qui a des rêves hollywoodiens et risque de déchanter lorsqu'il découvrira que les codeurs sont des gens qui passent leur vie devant un écran avec un casque sur les oreilles et ne communiquent pas énormément entre eux.

Quant aux stagiaires qui sont vraiment des débutants, un mois avant leur arrivée, je leur offre systématiquement deux livres, l'un sur les bases du jeu vidéo, l'autre sur les techniques du codage, avec mission de les lire avant de venir. Une fois dans l'entreprise, ils travaillent obligatoirement en binôme avec un sénior chargé de relire leur travail pour corriger les bugs. En général, le sénior choisit lui-même son stagiaire en lui faisant passer des tests pour vérifier « *s'il code propre* ». C'est un peu comme un artisan qui prend un apprenti sous son aile.

Les risques psycho-sociaux

Int. : *En définitive, comment expliquez-vous la sur-performance de vos équipes pendant le Covid ?*

N. A. : Je voudrais préciser qu'Ubisoft, comme certains de nos concurrents, a annoncé le décalage de la sortie de certains jeux en raison du Covid. Ce que je vous ai dit sur mes équipes, à savoir qu'elles avaient fait un meilleur travail pendant la pandémie qu'avant, ne peut donc pas être généralisé.

Il est vrai aussi qu'après la sortie du jeu, le nombre de personnes continuant à travailler sur le projet était plus restreint, avec des modes de fonctionnement simplifiés.

Quoi qu'il en soit, je n'ai pas constaté de baisse de productivité, ce qui s'explique facilement : dans la mesure où les gens n'avaient pas à se déplacer et ne passaient pas une partie de la journée devant la machine à café, ils ont gagné environ 30 % de temps de travail et donc d'efficacité.

Toute la question est de savoir quelle sera l'éventuelle contrepartie de cette performance en termes de mal-être ou de dépression. Si vous enregistrez 30 % d'efficacité en plus mais un taux de 50 % de dépressifs, vous pouvez vous attendre, à terme, à 20 % d'efficacité en moins. Si vous obtenez 30 % d'efficacité en plus avec 20 % de dépressifs, vous gagnez 10 % de productivité mais vous devez être faire quelque chose pour les 20 % de gens qui souffrent de la situation.

Int. : *Comment prévenez-vous les risques psycho-sociaux ?*

N. A. : Notre service de ressources humaines est très attentif à cette question et y veille de près. Pour le moment, nous sommes obligés de respecter la consigne du gouvernement de donner la plus grande place possible au télétravail. Nous ne pouvons pas proposer aux salariés les plus fragiles psychologiquement de retourner au bureau, au risque de contracter ou de propager la Covid-19. Chacun doit donc prendre son mal en patience. La question se posera ensuite, quand ce sera à l'entreprise de décider quelle répartition opérer entre travail présentiel et travail à distance.

Peut-être que moi le premier, qui vous chante les louanges du télétravail, quand nous serons tous vaccinés et que la pandémie sera terminée, je serai bien content de retourner dans nos locaux, et que ce sera une ruée générale pour obtenir un bureau ou une place dans l'*open space*. J'en doute un peu, mais il ne faut jamais dire « *Fontaine, je ne boirai pas de ton eau* »...