



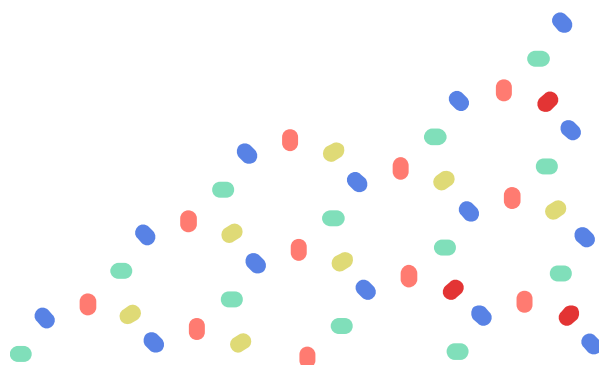
INSTITUT POUR L'INNOVATION
ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

REINVENTER LA RELATION DE TRAVAIL SALARIE

-

**FABRIQUE
D'IDÉES
CONCRÈTES**

40, rue du Colisée
75008 Paris
2IES.fr



Mai 2019. Rencontre avec le co-fondateur d'une agence (30 salariés) de design qui conçoit des sites, des apps, des objets et des lieux, notamment pour des grandes entreprises.

Comment réinventer la relation de travail entre collaborateur et employeur ? Sur quelles bases fonder une relation où projet personnel des uns et projet collectif convergent et se conjuguent au bénéfice des deux parties ? Retour sur une heure d'entretien à bâton rompu, très riche, où l'on touche du doigt l'envie d'enrichir la relation de travail.

REINVENTER LA RELATION DE TRAVAIL SALARIE

Haigo est une agence qui conçoit des sites, des apps, des objets et des lieux, notamment pour des clients « grands comptes ». Créée en 2015, elle compte aujourd'hui une trentaine de jeunes collaborateurs, de profils variés.

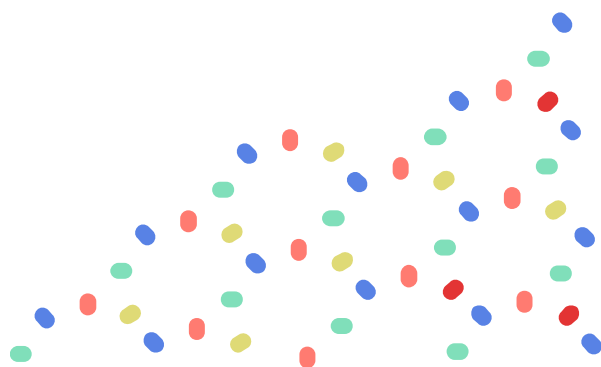
Comment réinventer la relation de travail entre collaborateur et employeur ? Sur quelles bases fonder une relation où projet personnel des uns et projet collectif convergent et se conjuguent au bénéfice des deux parties ? Comment l'entretenir et faire progresser le collaborateur ? A quelles conditions les entreprises pourront-elles attirer et fidéliser les collaborateurs qu'elles souhaitent s'attacher ?

Guewen est l'un des deux fondateurs de cette entreprise qui opère depuis l'île de France. Il analyse ces questions et propose des pistes de réponse, avec sa double casquette : employeur et conseil de grands employeurs.

2IES. Nombre d'entreprises placent la question du recrutement en tête de leurs principaux enjeux dans les prochaines années. Qu'en pensez-vous ?

Guéwen. Plusieurs de mes clients font face à des difficultés de recrutement de leurs futurs dirigeants, ceux qu'ils souhaitent voir à la tête de l'entreprise dans 5 à 10 ans. Il y a un véritable enjeu de renouvellement de la classe dirigeante.

C'est un double problème d'attractivité et de rétention. Faire émerger un dirigeant, qui connaisse intimement l'entreprise, prend du temps. En cas de départ prématuré de leurs poulains, ces entreprises vont devoir recruter à l'extérieur d'autres personnes qui n'auront pas la culture de l'entreprise. Pour éviter cet échec, elles sont tentées de surenchérir et de proposer à des jeunes de 25-30 ans des conditions équivalentes ou supérieures à celles des plus anciens, au risque de créer des déséquilibres en tombant, malgré elles, dans une forme d'excès de jeunisme.



Est-ce une question d'offre ou de demande ?

La question n'est pas celle de la ressource. Le vivier est là et il n'a jamais été aussi bon.

On a des jeunes qui sont très bien formés, qui ont des expertises pointues, sont habitués à travailler dans des environnements pluridisciplinaires, parlent plusieurs langues, sont ouverts sur le monde, déjà des expériences variées et intéressantes.

Le problème vient de ce que, depuis plusieurs années maintenant, la grande entreprise n'attire plus, pour de bonnes et de mauvaises raisons.

Quelles peuvent être ces raisons ? Cette génération (Millenials) a-t-elle des aspirations nouvelles ou différentes de celles des précédentes ?

Je ne pense pas qu'il y ait de différence sur le fond. La différence tient davantage de mon point de vue au contexte dans lequel cette génération a été élevée. Depuis le début du siècle, on accède à une énorme quantité d'informations, d'opinions, d'histoires belles ou sordides... Il y a 30 ou 40 ans, on avait sous le main le journal des parents, du café du coin ou de la bibliothèque et accès aux opinions de son réseau. Ils sont engagés et utopistes, comme on l'est naturellement à 20 ans. Je ne pense pas qu'ils le soient plus que les générations précédentes.

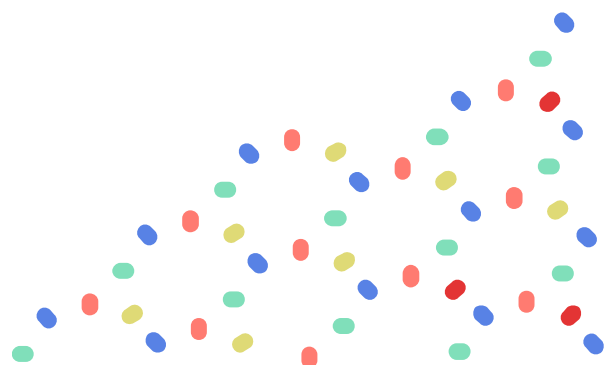
En plus d'être nourris d'une grande diversité d'informations, ils n'hésitent pas à s'exprimer et ont tous les outils pour le faire. Le ticket d'entrée sur la scène de la prise de parole a sérieusement baissé. Mécaniquement, les revendications sont plus visibles et plus audibles. C'est peut-être pour cette raison, et parce qu'on ne peut plus les ignorer, qu'elles nous inquiètent ou nous semblent inédites.

Quelles sont donc les raisons de ce manque d'intérêt pour la grande entreprise ?

L'image de lourdeur qui colle aux groupes est une raison. Les jeunes sont plus impatientes que ne l'étaient ceux des générations précédentes. Ils savent que tout va plus vite, que tout s'est accéléré... sauf la capacité de prise de décision.

Cette lenteur est difficile à comprendre pour cette génération qui a envie de faire des choses très vite et envie d'avoir de l'impact.

C'est d'ailleurs paradoxal car s'il est vrai que les grandes entreprises opèrent lentement, elles peinent à s'inscrire dans le temps long. Dans les faits, elles



sont largement *drivées* par le court terme, les yeux rivés sur les indicateurs trimestriels.

Les jeunes talents privilégient les petites structures, voire l'indépendance. Est-ce la fin de la grande entreprise ? De l'entreprise en général ?

Je pense que l'entreprise a encore de beaux jours devant elle, à condition de modifier son organisation et ses politiques RH.

Le premier atout de l'entreprise, notamment la grande, est sa capacité à déployer des projets à grande échelle.

Encore un paradoxe : les jeunes veulent avoir de l'impact et travailler en toutes petites équipes. Or, quelle est la taille maximum d'un projet qu'on pourra donner à un freelance ?

Je ne connais pas de projet géré par des freelances qui ait de l'impact. Seule une entreprise a les moyens d'avoir de l'impact.

Les difficultés de recrutement ne touchent pas que les groupes. Je dirige une PME de 30 salariés et je peine à recruter. J'ai en tête l'exemple d'une personne que je rêve de salarier mais qui préfère travailler en freelance. Pour elle, le contrat de travail est une chaîne. Le seul argument qui la fait hésiter c'est l'impact.

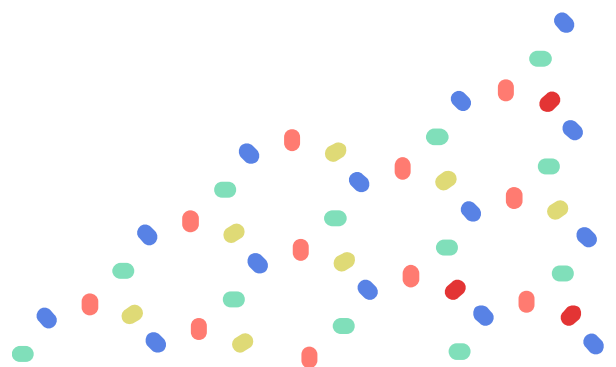
Il faut se garder de toute vision romantique de l'indépendance.

Nombre de métiers exercés aujourd'hui en freelance ont la cote. Combien sont-ils qui aujourd'hui trouvent de l'activité mais qui, en cas de crise économique ou à cause des progrès technologiques, la perdront ? Je pense notamment aux développeurs. Aujourd'hui le métier est en tension ; on en forme à tour de bras ; demain, des machines coderont mieux que des humains. En outre, je pense que les indépendants sous-estiment les risques sociaux qu'ils prennent.

Quels sont les autres avantages « compétitifs » attachés à l'entreprise ou qu'elle pourrait développer ?

L'entreprise a un autre levier de recrutement qu'elle pourrait développer : la possibilité de proposer des parcours aux collaborateurs.

Curieusement, celles qui ont des politiques RH intéressantes à cet égard le valorisent très mal.



Cette palette des possibles (notamment la possibilité d'exercer des fonctions très différentes) n'existe qu'à l'échelle des groupes. Pourtant, rares sont ceux qui proposent de vrais parcours de carrière en interne car rares sont ceux qui investissent réellement dans leur capital humain.

Investir dans le capital humain est un choix stratégique.

Il suppose de mesurer la performance sociale et de prendre soin des managers dont le rôle est absolument déterminant. Le manager est la clé. Or, aujourd'hui, combien de managers ont des objectifs calés sur l'évolution de la carrière de leurs collaborateurs ? Dans les entreprises, on mesure tout sauf le plus important. En matière sociale, le seul chiffre que l'actionnaire regarde est la masse salariale. Pourquoi ne pas mesurer le taux de progression des collaborateurs et inciter financièrement les managers à s'impliquer dans cette progression ?

Google fait ça très bien. Ils ont une équipe dédiée, solide, et développent une vraie stratégie de mobilité qui n'est pas que verticale. C'est là tout l'intérêt. Chez Google, on veille à ce que vous enchaînez les missions dans différents pays et services. Cette horizontalité est intellectuellement riche et très stimulante. C'est d'ailleurs ce que recherchent ceux qui optent pour l'indépendance.

L'indépendance n'offre pas, de mon point de vue, une telle profondeur d'expérience. Certes, les freelances peuvent cumuler des missions qui entretiennent leur employabilité mais ils restent toujours extérieurs à l'entreprise et à son projet. Ils n'y sont éventuellement impliqués que ponctuellement. Ils ne s'inscrivent pas dans le temps, ce qui fait la force et l'intérêt du projet d'une entreprise.

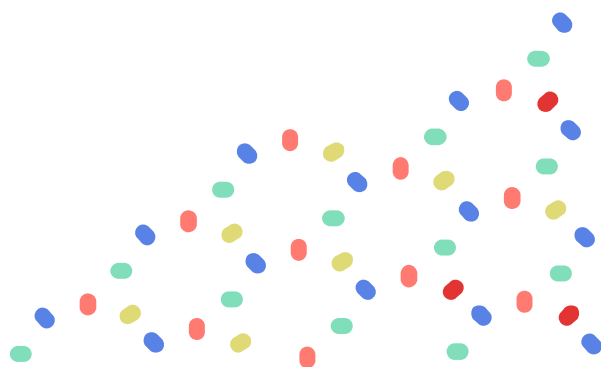
Peut-on parler d'une inversion du rapport de force entre salariés et employeurs ?

Sur les métiers en tension, certainement. Aujourd'hui, par exemple, les soudeurs de fibres optiques gagnent des salaires énormes et sont très courtisés. Mais cette surenchère est cyclique. Idem pour les développeurs.

Être un hyper-expert demain, ça va être compliqué.

Comment réinventer la relation de travail entre l'entreprise et le collaborateur pour la rendre plus attractive ?

Un contrat de travail implique, en théorie, deux parties. Dans sa forme et jusque dans l'analyse sémantique, on note un déséquilibre : on parle beaucoup des devoirs du salarié et bien peu des devoirs de l'entreprise. C'est un premier point sur lequel il y a matière à réfléchir.



Second point : le contenu. Aujourd'hui, on doit préciser tout un tas d'éléments qui nous semblent complètement absurdes : le lieu de travail, les horaires. Au regard de nos métiers, entrer dans ces détails revient à se tromper d'objectif. Nous avons fait l'expérience consistant à envoyer les projets de contrat aux collaborateurs, en les invitant à l'amender ou poser de questions. Personne ou presque n'a commenté ni posé de question...

A force de vouloir la réglementer dans les détails, sur des points qui sont en décalage par rapport aux métiers et aux attentes des salariés comme des employeurs, on tue ce qui fait la relation de travail.

Plus substantiel : le contrat de travail nous oblige à faire la liste des tâches confiées au salarié. Mais nos métiers, l'entreprise, les demandes de nos clients évoluent à toute vitesse. Quand un salarié ressort son contrat de travail pour nous opposer la liste des missions qui lui ont été confiées il y a deux, voire quatre ans, c'est un signe d'échec du management.

On devrait distinguer le cadre de travail, qui serait collectif, et le contenu du travail, qui ferait l'objet d'une lettre de mission, actualisable régulièrement dans le temps.

On a besoin de souplesse pour donner du sens.

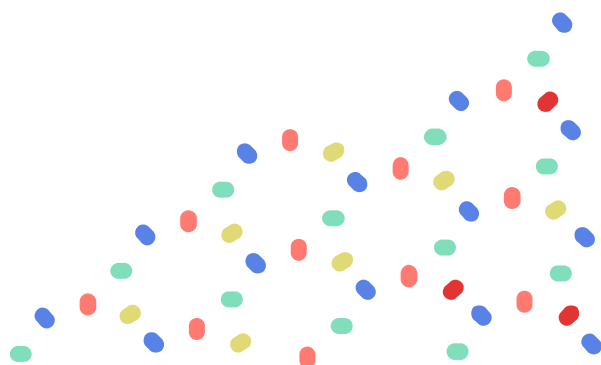
Au lieu de cela, on a ritualisé de la manière la plus infâme et la plus administrative possible la discussion sur le cœur de l'activité professionnelle. L'entretien annuel d'évaluation est une caricature de cette logique et une aberration !

On aseptise les relations de travail en les étouffant sous un cadre froid et décalé. Notez que dès le recrutement, c'est déjà le cas. Les sites dédiés au recrutement des grandes entreprises, avec des petites boîtes dans lesquelles on doit consigner des informations en nombre de signes limité, ont de quoi dégoûter le candidat le plus motivé ! Le manager est victime de ces types de systèmes en permanence et pour tout ce qu'il entreprend. Il suit des process au lieu de s'occuper des gens, il se bagarre jusqu'à épuisement.

Pour ma part, je serais très heureux, en tant qu'employeur, de m'engager sur un certain nombre de points, notamment la formation du salarié. Aujourd'hui, je m'engage contractuellement peu, empêché d'aller plus loin par nos juristes.

On pourrait repenser très concrètement les droits et devoirs de chacune des parties. Cela n'exclut pas l'idée d'un cadre collectif.

On pourrait avoir un cadre ou un socle collectif, au niveau de l'entreprise, et la possibilité d'individualiser certains éléments. On aurait ainsi un contrat de travail qui ait du sens et de la substance pour les deux parties.



On peut aussi imaginer des solutions à mi-chemin. Par exemple, chez [Hyperloop](#), ils ont majoritairement des profils de gestionnaires. Pour des besoins ponctuels, ils vont avoir besoin d'expériences très pointues. Les prestataires externes associés au projet restent hors de l'entreprise mais reçoivent des actions (travail contre *equity*). Cela pourrait créer un cercle vertueux.

Justement, comment former aux nouveaux métiers ? Comment réinventer la formation ?

Il faut abandonner les systèmes de formation longue au profit de formations courtes, alternées avec des périodes de travail en entreprise.

C'est une forme d'apprentissage sans limite d'âge qu'il faut intégrer dans tous les parcours. Régulièrement, vous revenez à l'école pour une période courte.

[Voir l'exemple des formations proposées par Stanford.](#)

Les entreprises ont un rôle majeur à jouer dans la construction de ces parcours et dans l'innovation. Aujourd'hui, les directions des ressources humaines se réfèrent à un catalogue de formations, elles-mêmes déjà périmées ou peu adaptées à leurs besoins. Au lieu de débattre des objectifs, du contenu et du format de la formation d'un collaborateur, on se demande si la formation est dans le catalogue. Si elle ne l'est pas, pas de formation. C'est un vrai gâchis.

Là encore, Google est une entreprise exemplaire. Certes, elle a les moyens, mais elle le fait, elle investit dans la formation de ses collaborateurs. Cet attachement à l'employabilité des salariés est dans son ADN.

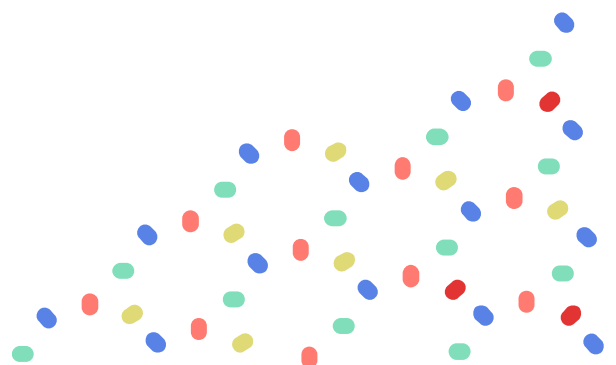
[Work rules ! Insights from inside Google that will transform how you live and lead, Laszlo Bock.](#)

Du point de vue de l'employeur, pourquoi privilégier le salariat ?

Je vends du temps humain. Donc je dois, et j'y tiens, investir dans les personnes avec lesquelles je travaille.

Un freelance, on le sollicite pour un besoin ponctuel. On n'investit pas dans un freelance. J'ai besoin de salariés pour avoir les compétences en interne et pouvoir développer l'entreprise, les projeter dans l'entreprise telle que nous l'imaginons.

Chez nous, cet investissement se traduit par du temps laissé à chacun pour se former, partager, transmettre, sortir... Nous souhaitons que nos salariés



travaillent chez le client pour s'imprégner de ses préoccupations et être efficaces. Mais s'ils sont en permanence chez le client, ils ne peuvent plus lui apporter ce que nous leur promettons.

Concrètement, nous ne vendons jamais plus de 80% du temps de nos consultants. Nous nous coupons de 20% de notre business mais c'est un levier de rétention. Un jour par semaine, toujours le même, est consacré à la formation, au partage d'informations, d'expériences, de méthodes.

Quels sont les moyens de fédérer le collectif ?

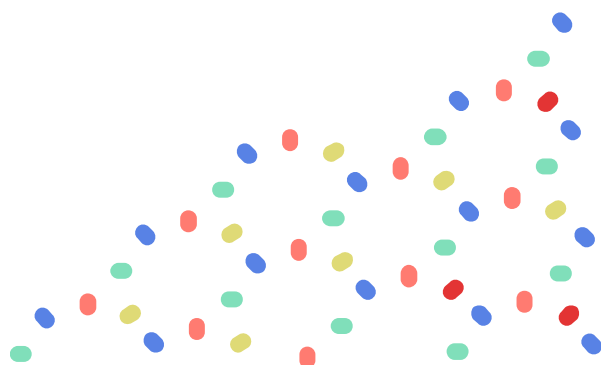
Les journées passées ensemble sont un moyen de fédérer l'équipe autour de notre projet. Nos collaborateurs travaillent chez le client A ou B mais sont de notre entreprise. C'est une façon de créer du lien et de souder le collectif. En outre, tous les trimestres, nous passons une journée à l'extérieur ensemble.

Nous avons également adapté notre système de rémunération. Pour impliquer les collaborateurs, on a mis en place un système de rang et de grille de salaire fondée sur la valeur perçue par le client. On ne sait pas qui gagne combien exactement, mais chacun sait où il se situe, quel est l'échelon suivant et qui l'occupe. Ce qui permet de progresser et de discuter de rémunération sur la base des bases objectivées. Cela permet aussi de susciter des échanges entre collaborateurs de rangs différents sur les moyens de progresser en lieu et place de frustrations ou de jalousies.

Nous avons également instauré un système de primes : des primes collectives, calées sur des objectifs collectifs mensuels, et des primes individuelles, fondées sur l'autoévaluation d'objectifs individuels au service du collectif. Nous avons également des dispositifs d'abondement à des activités culturelles ou sportives, à condition que les bénéficiaires fassent profiter le groupe de ce qu'ils y ont appris.

Avec qui discutez-vous dans l'entreprise de ces différents sujets ?

Nous sommes très heureux d'avoir depuis peu un délégué du personnel. Nous attendons beaucoup de cette désignation, notamment la possibilité d'évoquer de nombreux sujets qui étaient, jusqu'à présent, impulsés par le comité de direction. Nous avons maintenant un cadre officiel dans lequel nous allons pouvoir collaborer. Pour les sujets qui touchent le collectif, il est important qu'il n'y ait pas qu'une impulsion, venue « d'en haut ». Nous espérons pouvoir ainsi renouveler les sujets.



Nous souhaitons sincèrement établir une relation de pairs à pairs avec les collaborateurs. Si nous trouvons des organisations de travail et des outils qui conviennent à tout le monde, alors faisons-le.

QUEL CHAMP DE REFLEXION CE TEMOIGNAGE OUVRE-T-IL POUR ZIES ?

Deux points émergent de cette discussion, qui intéressent en particulier ZIES.

- **La nécessité de faire du contrat de travail un véritable contrat.** Le contrat d'adhésion que nous connaissons aujourd'hui, enfermé dans son carcan de normes collectives et légales perd son sens et son attractivité, notamment à l'égard de populations qualifiées dont les entreprises ont besoin.

Ce témoignage montre très clairement combien les acteurs ont envie de donner du sens et de la substance à la relation de travail. Ils ont aussi des idées qui, aujourd'hui, ne peuvent être mises en œuvre.

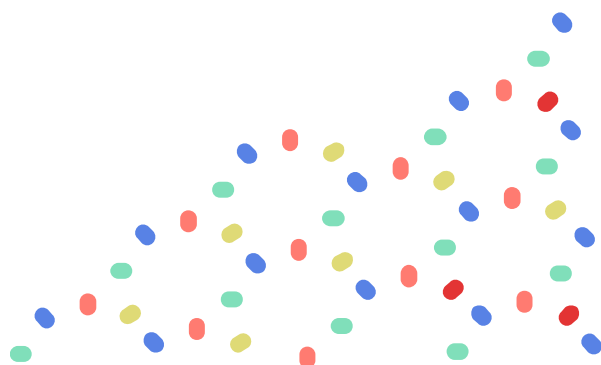
Les parties devraient pouvoir retrouver des marges de manœuvre pour définir les équilibres de droits et devoirs propres à leur relation de travail et déterminés. Par « parties au contrat » on entend aussi bien le salarié et l'employeur que l'ensemble des salariés et l'entreprise, car la relation de travail individuelle s'inscrit dans le projet collectif de l'entreprise.

- **Le lien fort qui existe entre salariat et formation.** La question de la formation est déterminante. Elle doit, comme le souligne Guéwen, s'entendre comme un processus continu dans lequel l'entreprise joue un rôle majeur car il en va de son intérêt direct.

Ce processus continu ne se limite pas à l'alternance de périodes de formations pratique et théorique. Il intègre aussi l'ensemble des expériences professionnelles et humaines que chacun est amené à vivre. Dans cette perspective, le déploiement de véritables politiques de mobilité professionnelle, associant étroitement des managers disposant de réelles marges de manœuvre, pourrait être davantage valorisé ou envisagé. Les grandes entreprises disposent là d'un levier potentiel d'attractivité et de fidélisation énorme.

*

Notre démarche



2IES propose de penser et de dessiner un droit des relations professionnelles, notamment salariées, adapté aux situations de travail nouvelles. Ce processus de co-construction s'appuie sur une conviction, un pari et une démarche.

Une conviction : nous sommes convaincus que les entreprises, leurs dirigeants et leurs collaborateurs, ont les capacités pour imaginer nombre de réponses aux défis auxquels ils sont aujourd'hui confrontés.

Un pari : nous faisons le pari qu'en partant des expériences et des aspirations des acteurs de l'entreprise, de ce qui se passe ou pourrait se passer dans l'entreprise, nous pourrions inventer le futur. C'est dans cet esprit que nous réfléchissons aux adaptations de notre droit du travail.

Un esprit d'ouverture, de test et d'itération : nous privilégions l'ouverture et l'itération. Chaque atelier dit « Pionnier » est singulier. Tous sont riches. La pertinence et l'efficacité des propositions que nous espérons pouvoir délivrer sera le fruit de cette réflexion collective et de notre capacité à capitaliser sur des expériences et des compétences d'une grande variété.

Si vous aussi vous souhaitez rejoindre un atelier Pionnier, contactez-nous !

