



AEF Dépêche n°578381 - Paris, le 19/02/2018 09:00:00  
- Ressources humaines -

- 217.114.201.5 - www.aef.info

Toute reproduction ou transmission de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel d'AEF.

## L'entreprise libérée : quel modèle de rémunération ?

Par Catherine Abou El Khair



L'entreprise libérée pose la question du partage de la valeur ajoutée avec les salariés.

© Fotolia/jalcaraz

En prônant des principes tels que la disparition de la hiérarchie, le développement de l'autonomie ou encore une participation plus marquée de l'ensemble du collectif de travail à la bonne marche de l'entreprise, la démarche d'"entreprise libérée" pose une série de questions relevant de la gestion RH et en particulier de la rémunération. Comment les entreprises "libérées" se saisissent-elles de ce sujet ? Avec quelles conséquences ? Il est en tout cas certain que la "libération" de l'entreprise entraîne une discussion collective sur les salaires afin de reconnaître l'investissement demandé par cette

évolution managériale. En raison de systèmes de rémunération plus objectifs, la masse salariale tend aussi à augmenter mais peut être contrebalancée par une meilleure productivité en interne, rendant le modèle rentable selon ses promoteurs.

Dans le contexte de désengagement des salariés qui interroge le management, l'"entreprise libérée" fait depuis quelques années des adeptes en France. Ce concept, popularisé par Isaac Getz, a fait son chemin dans des petites structures comme des grandes. Ces entreprises cherchent à favoriser l'autonomie des salariés dans l'objectif de doper l'innovation et la productivité. Parce que cette démarche remet en cause les organigrammes traditionnels des entreprises et les hiérarchies, elle a aussi pour effet de bouleverser d'autres pans de la gestion des ressources humaines, dont la rémunération.

"Le sujet de la rémunération arrive assez vite", confirme Bernard-Marie Chiquet, fondateur d'Igi Partners et promoteur de l'"holocratie", concept misant sur l'absence de chefs dans les organisations. Certaines entreprises identifiées dans cette tendance semblent partager des traits communs sur la rémunération. Dans son ouvrage *Reinventing organizations* (éd. Diateino, 2015) où il analyse une série de pratiques, Frédéric Laloux remarque ainsi que "la plupart des entreprises étudiées ont totalement supprimé les primes" ou encore qu'elles "s'efforcent de réduire l'écart des salaires qui a cours dans leur secteur".

## LA QUESTION DES SALAIRES S'IMPOSE

Dans les entreprises en "libération", le sujet peut s'imposer pour plusieurs raisons. La société Web Atrio prône ainsi "une philosophie participative", d'après l'un de ses cofondateurs, Rémi Gaubert. Avant de confier, sur la suggestion d'un salarié, l'attribution des augmentations individuelles à un "comité" qui prend ses décisions sur la base d'un système de grille défini de manière collective, la question salariale était ressentie comme difficile par celui qui s'occupe notamment des ressources humaines : "j'ai la compétence pour évaluer le prix d'un développeur sur le marché, mais je ne suis pas crédible auprès de lui. Je ne peux pas l'être, car je suis celui qui lui donne l'argent", explique le dirigeant de cette société de services informatiques créée en 2012 et comptant 80 salariés au sein de deux agences.

Professeur associé à la Kedge Business School, Xavier Hollandts a suivi la "libération" d'une **entreprise** pharmaceutique familiale de la taille d'une PME. Cette démarche a été engagée par son dirigeant car "l'**entreprise** n'innovait pas dans son secteur". Après un premier pas symbolique ayant consisté à supprimer les notes de frais, l'**entreprise** a opéré la "remise à plat des distinctions au sein de l'**entreprise**, qui accompagnait toute la hiérarchie".

La "libération" a ensuite consisté en l'attribution des postes dans l'**entreprise** par élection démocratique, sur des mandats de trois à cinq ans. Le système avait pour conséquence que des ouvriers ou des techniciens pouvaient être promus, à la place de leur manager. "La question s'est posée de la reconnaissance pour les personnes qui étaient promues", rapporte Xavier Hollandts, car pour aller plus loin et obtenir l'engagement des équipes, "ils ne pouvaient plus passer par une reconnaissance symbolique". Un système de bonus et de primes a donc été mis en place pour réduire de manière progressive l'écart entre les salaires.

### "PAS DE CRITÈRES PERSONNELS"

Parce qu'ils sont discutés de manière collective, les méthodes et systèmes de rémunération définis dans ces contextes peuvent varier.

Chez Web Atrio, les collaborateurs et la direction ont défini un système de salaires "complexe", souligne Rémi Gaubert, "indexé sur des choses plus objectives", qui prend en compte le revenu de base, le niveau de diplôme, l'expérience avant l'entrée dans l'**entreprise**, l'expertise selon la technologie maîtrisée ainsi que le taux journalier moyen de chaque salarié. Composé de candidats élus, un comité de rémunération calcule sur ces bases les augmentations. "Il n'y a pas de critères personnels car ce n'est pas quantifiable", explique Antoine Bienvenu, membre du comité de rémunération de l'agence parisienne.

Avec la prise en compte de l'expertise, la rémunération peut ainsi varier d'année en année selon certains de ces critères : "on peut gagner plus en java qu'en php et cela peut changer d'une année à l'autre", souligne Rémi Gaubert. Si cette grille s'applique aux chefs de projet et "lead développeurs", elle ne régit pas les rémunérations des commerciaux, en raison des particularités de leur système de rémunération sur le marché, basé sur les primes. Opposée aux "primes sur résultats" des commerciaux, seule une prime, dite de "régularisation", récompense "l'implication" des autres salariés. En définitive, il constate "moins de tensions, de conflits et de désaccords" sur ces sujets.

### PAS DE HAUSSE DE SALAIRES

Lorsque le débat sur la rémunération s'engage dans un contexte où l'**entreprise** connaît des difficultés ou subit des contraintes, les marges de manœuvre peuvent se révéler limitées. Le fait d'en débattre de manière collective, voire de faire œuvre de transparence sur ce sujet, peut avoir pour effet de diminuer les attentes en matière salariale. "Quand on est mécontent, on

réclame une augmentation de salaire", souligne Bernard Marie Chiquet, d'Igi Partners. Dans ce contexte, "montrer les résultats aux salariés, c'est les associer à la réalité de l'**entreprise**", ce qui permet également de faire comprendre les contraintes économiques qui peuvent freiner la croissance des rémunérations. Ce consultant va jusqu'à prôner l'affichage public des salaires pour remettre à plat ce sujet dans les organisations.

Chez Ima Technologies, un centre d'assistance téléphonique filiale du Groupe Inter Mutuelles Assistance, la démarche de "libération" sur ce sujet a consisté à redéfinir le processus de décisions sur la rémunération fixe et variable, confiée à un comité des rémunérations. Mais en définitive, "le salaire n'a pas changé", confie Christophe Collignon, qui en a été le directeur général jusqu'en juillet 2017 et a fondé depuis Sens Collectif, société de conseil spécialisée dans la libération des entreprises. Cependant, "comme on a gagné plus d'argent, on l'a redistribué" en intéressement et participation. Le même montant, équivalant à 35 % du résultat net, a été fixé pour tout le monde, quel que soit le salaire.

## INDEXER L'INTÉRESSEMENT SUR LA MARGE

Dans le contexte de projets visant à favoriser l'autonomie des équipes, il convient de fixer des règles claires en matière de rémunération. Directeur associé de Progress Partners, cabinet de conseil spécialisé dans le *lean management* et promoteur de démarches de responsabilisation, Philippe Rémy se dit favorable à l'utilisation du levier de l'intéressement et de la participation. "La marge de l'**entreprise** est le critère pertinent." "Il faut indexer l'intéressement sur la marge ou quelque chose à la hauteur de l'effort collectif, si l'**entreprise** a gagné", précise ce professionnel, intervenant principalement dans le secteur industriel. En outre, "il faut une instance collégiale avec des règles précises et des collègues avec un quorum de personnes représentatives. Sinon, il y a toujours une suspicion qu'il y a une entourloupe".

Cependant, "des formes de reconnaissance non monétaires existent, mais il faut que les gens s'y retrouvent", souligne-t-il. S'il est certain, selon lui, que "ce n'est pas l'argent qui motive les gens, cet argument ne doit pas constituer une facilité", nuance-t-il toutefois. La reconnaissance non monétaire peut prendre différentes formes, comme celle d'un voyage de formation (exemple de Toyota France, pour un séjour au Japon) ou d'événements de type "team building" s'adressant à l'ensemble des équipes. "Chez Toyota, les opérateurs sont bien payés, mais il y a aussi un modèle de management qui fait qu'on les a amenés à participer à l'amélioration de l'**entreprise** depuis des années. Il y a une culture déjà installée et des systèmes de récompense qui sont autres", estime-t-il. Ainsi, trouver la bonne formule ne va pas de soi.

## HAUSSE DE LA MASSE SALARIALE ET DE LA PRODUCTIVITÉ

En définitive, quels sont les effets sur la masse salariale ? Pour l'**entreprise**, "c'est très rentable", avance Christophe Collignon, ex-directeur général d'IMA Technologies : dans le cas de ce centre d'appels, "on a distribué un peu plus mais on a maintenu 8 % d'excédent brut d'exploitation", souligne-t-il. "Globalement, on a gardé un effectif comparable, mais il a été affecté différemment", précise-t-il.

Observant l'évolution d'une petite **entreprise** pharmaceutique, Xavier Hollandts a constaté une hausse de la masse salariale "dans une proportion de quelques pourcents" liée à la réduction des écarts salariaux décidée en interne, bien qu'amortie par le départ de hauts salaires de l'**entreprise** en décalage avec le virage pris par l'**entreprise**. "Il faut mettre de l'essence pour que ça fonctionne", c'est-à-dire que les salariés se maintiennent à un haut niveau de performance. Plusieurs éléments y contribuent : d'une part, la productivité des salariés augmente et d'autre part, la strate managériale se réduit en raison de l'allégement des différentes procédures de contrôle qui constitue l'essence même des projets de "libération".

"La masse salariale ne peut augmenter que si l'**entreprise** prospère. Mais elle devient beaucoup plus variable" en fonction de ses résultats économiques, juge de son côté Bernard-Marie Chiquet. La masse salariale peut aussi augmenter en raison d'un système de rémunération plus objectif dans ces entreprises. Dans l'un des établissements accompagnés par Igi Partners, un magasin intégré appartenant à un grand groupe et comptant une trentaine de salariés, la démarche de "libération" des postes de travail a ainsi entraîné la redéfinition collective du système de rémunérations. Un système de badges basé sur les savoir-faire et les savoir-être mobilisés au travail a notamment été défini. Mais pour éviter que les rémunérations ne dérapent, il est toujours possible, selon ce promoteur de l'holocratie, de mettre en place des garde-fous : les badges qui servent à définir les rémunérations peuvent ainsi avoir une date de péremption pour limiter les cumuls.