

«La rémunération participe activement à notre renaissance en tant qu'entreprise»

DOSSIER Case: inov-On

Spécialisé dans l'intervention sur site et le conseil opérationnel en achat et la communication, inov-On axe son développement sur des valeurs fortes. Doté d'une culture familiale, le groupe français a entrepris depuis quatre ans un énorme chantier de transformation afin d'entièrement basculer vers le modèle d'entreprise libérée tel qu'imaginé par Isaac Getz

Le package salarial s'intègre étroitement dans ce projet de changement global. Pour faire face à la crise financière et à une réduction temporaire de ses activités, la société a permis aux collaborateurs de décider eux-mêmes de la construction de leur rémunération variable dans une démarche de responsabilisation de chacun. inov-On emploie en ce moment 300 collaborateurs à travers sept enseignes réparties sur toute la France. Une grande liberté est laissée aux antennes régionales. Ce sont les équipes locales, par l'entremise de leurs capitaines, cooptés pour trois ans, qui décident de recruter et choisissent les nouveaux talents. 65 nouveaux techniciens ont ainsi intégrés le groupe depuis Noël dernier. Rencontre avec Alexandre Gérard, son Président éclairé et premier ambassadeur de cette nouvelle culture d'entreprise.

Qu'est ce qui a motivé cette mue profonde de la société ?

Alexandre Gérard : « Fondée en 1995, la société a connu un développement très rapide. Nous sommes passés de zéro à 300 personnes en une dizaine d'années. 14 ans après, nous avons été fauchés par la crise en quelque sorte. Cela a été un moment difficile à gérer, puisque toute l'organisation reposait sur un modèle de croissance. Il a fallu se réinventer. Nous n'avons à présent plus de règlement intérieur, ni de notes de service. Nos valeurs sont les seules règles du jeu. Ce nouveau modèle nous a permis de survivre. Avant d'adopter cette philosophie de l'entreprise libérée, nous étions une organisation tout à fait classique. Nous n'en sommes qu'au début de l'aventure. Depuis nos débuts, l'organisation se veut responsabilisante. Avec

le facteur d'éloignement géographique, c'est une dimension incontournable. Chez nous, ce sont les techniciens qui choisissent de recruter. Certains ont suggéré de choisir des profils plus chers qu'eux, dans l'idée d'apporter plus de valeur à l'équipe. C'est une belle illustration de la réussite de la pensée collective. Les nouvelles valeurs commencent à infuser progressivement. Le volontariat et la liberté de parole en constituent les piliers ».

Quelles ont été les avancées marquantes dans cette transformation ?

« Toute la vision d'Isaac Getz s'ancre dans des valeurs fortes comme la liberté, l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs. Il nous a, tout d'abord, fallu supprimer tous les mécanismes de carottes et de bâtons, très fréquents en entreprise. Nous avons également fait disparaître tous les irritants, toutes les choses qui pourrissent la vie de chacun. Nous avons ensuite nettoyé l'ensemble des signes de pouvoir pour améliorer l'équité. Tout s'est décidé collectivement, cela a été notre fil conducteur. Redéfinir notre système de variables, par exemple, a représenté neuf mois de travail. L'ensemble des collaborateurs a pu se prononcer à plusieurs

« Un tel changement de culture commence par soi, se libérer de certaines croyances et travailler sur son égo. »

reprises. Nous avons réparti la valeur différemment. Ainsi 15% de la marge sont redistribués au niveau local, puis 15 % en région, puis 15 % au national. En 2013, le cumul des deux primes semestrielles a permis de donner 1800 euros à tous les membres de l'entreprise, ce qui n'était jamais arrivé avant! D'autres changements sont venus se greffer en cours de route. Ainsi, après la première année d'engagement, on prend 30% du variable des nouvelles recrues pour l'injecter dans leur rémunération fixe. On veut vraiment encourager et récompenser chaque membre de l'entreprise ».

Quelle politique de rémunération avez-vous mise en place ? Comment va-t-elle évoluer ?

« La rémunération est un des éléments centraux dans le changement culturel que nous souhaitons opérer. Pour déterminer les variables, un

van est une micro-entreprise. Nous avons mis en place un compte d'exploitation par véhicule. Les résultats de chacun et les informations business sont à présent connus de tous, ce qui n'était pas le cas avant. Tout le monde sait qui rapporte quoi et quand. Nous avons beaucoup travaillé sur la transparence en parallèle. Tout cela fait partie d'un tout, d'une culture commune. Nous allons encore avancer dans cette direction ».

Quelles sont les prochaines étapes ?

« D'ici la Noël, nous aimerions que les augmentations ne passent plus par les RH, mais soient décidées par le groupe en autogestion. Plusieurs scénarios sont envisageables. La première hypothèse pourrait être qu'une partie des gains de productivité soient reversés aux équipes, en partie en prime et en salaire. Une deuxième possibilité serait de constituer un collège des sages

ment. Le système, qui sera, à la fois, plus égalitaire et valorisant, sera fixé probablement avant Noël. Nous avons sans doute atteint 25% de nos objectifs de transformation. C'est un très long chemin, mais c'est passionnant. Il faut accepter de prendre le temps ».

Quel a été le rôle des RH dans tout ce processus ?

« Les fonctions de Directeur des Ventes, Directeur technique ou DRH existent toujours, mais elles ont perdu leur pouvoir de décision au profit d'équipes de volontaires ou de l'assemblée des capitaines lors de notre renaissance. Ce sont davantage des parrains, des facilitateurs ou des sponsors. Comme nos 40 leaders, ils ont évolué dans leur rôle. Nous ne sommes plus du tout dans le « command and control ». Leur apport à l'organisation est tout autre. Nous basculons progressivement du contrôle à l'autocontrôle. L'équipe RH, par exemple, ne tranche plus lors de recrutements, mais fait toujours le tour des écoles afin d'attirer des profils et vendre la société à l'extérieur. Dans une organisation plate comme la nôtre, les team-leaders jouent un rôle de traducteur de la vision au quotidien et ancre la culture dans la pratique. Notre modèle ne peut fonctionner qu'avec une vision forte : « La passion d'entreprendre différemment pour la réussite de notre client ». Apprendre à animer par la vision et les valeurs est un job incroyable ».

Quels sont les facteurs de succès incontournables dans ce type de chantier ?

« Un tel changement ne s'improvise pas. Avant d'évoluer, il faut d'abord savoir qu'une alternative existe. Dans notre formation, ce sont désormais les personnes qui créent la valeur qui figurent en haut de la pyramide. Face à ce genre de transformations massives, il faut se lancer, avoir une direction claire, puis ensuite seulement expliquer l'intérêt du projet, preuves à l'appui. Faire un grand show ou un kick off spectaculaire apporte peu à mon sens. Si on tente d'expliquer un tel chantier dès le départ, tout le monde pense qu'il s'agit encore d'un plan à la con de l'équipe de Direction. Il faut accumuler des illustrations de ce qui change pour montrer qu'on est sur la bonne voie, et, bien sûr, se montrer à l'écoute. Nous avons notamment investi dans le coaching de nos leaders. Enfin, il faut aussi impérativement mettre en place une culture de l'erreur afin que chacun ose innover et essayer de nouvelles choses ».

FLORENCE THIBAUT



Alexandre Gérard:

« Dans une organisation plate comme la nôtre, les team-leaders jouent un rôle de traducteur de la vision au quotidien et ancre la culture dans la pratique ».

groupe de travail a soumis un nouveau schéma aux employés. Auparavant, notre système était construit sur des gains/pertes individuels suivant les performances de chacun. Dès 2013, nous avons tout remis à plat pour repenser la rentabilité de l'entreprise. 30% des primes ont finalement été réinjectés dans les salaires fixes des employés. Dans notre métier de dépanneur, chaque

qui aurait accès à l'ensemble des rémunérations. Tous les salariés citeraient cinq personnes à récompenser dans l'entreprise. N'importe quelle fonction pourra être représentée. Je suis certain que certains assistants seraient cités au palmarès. En fonction du *scoring* global, l'ajustement sera fait par le collègue. Ce serait une sorte d'élection par les pairs. Nous y réfléchissons en ce mo-